

Universität Regensburg  
Fakultät für Katholische Theologie

Arbeit zur Erlangung des Doktorgrades in Katholischer Theologie

**Zwischen Heilssakrament und Management**  
**Die Ämterstruktur der katholischen Kirche**  
**aus der Perspektive des Kirchenrechts und der Organisationslehre**

vorgelegt von  
Gabriele Zinkl, Regensburg

Regensburg 2011

Erstgutachter:

Prof. Dr. Sabine Demel

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Erwin Dirscherl

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung: Kirchliche Auftragserfüllung zwischen Vision und Konkretion ..</b>	<b>1</b>
<b>1 Organisationsmanagement in der Kirche – Zeichen der Zeit oder Zeitgeist? .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Kirche als komplexe Wirklichkeit aus theologischer Sicht .....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Der Kontext der Theologie .....	11
1.1.2 Kirche als geistliche und weltliche Größe .....	16
1.1.2.1 Kirche als „societas perfecta“? .....	18
1.1.2.2 Kirche als Mysterium .....	25
1.1.2.3 Kirche als komplexe Wirklichkeit: sichtbar und unsichtbar .....	39
1.1.2.4 Kirche als Communio .....	63
<b>1.2 Kirche als eindimensionale Wirklichkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....</b>	<b>75</b>
1.2.1 Der Kontext der Betriebswirtschaftslehre .....	76
1.2.2 Kirche als Aktiengesellschaft, Konzern oder (Dienstleistungs-) Unternehmen? .....	83
1.2.3 Kirche als Nonprofit-Organisation .....	98
<b>1.3 Ein theologischer und ökonomischer Blick auf die Kirche – eine Quadratur des Kreises? .....</b>	<b>111</b>
1.3.1 Ressentiments der beiden Disziplinen .....	111
1.3.2 Dialog zwischen Identität und Offenheit .....	118
<b>1.4 Die kirchlichen Ämter und ihre Struktur als Schnittstelle von Theologie und Ökonomie – eine Probe aufs Exempel .....</b>	<b>125</b>
1.4.1 Die kirchenrechtliche Ausgestaltung der Ämter <i>auch</i> als betriebswirtschaftliche Aufgabe? .....	126
1.4.2 Das Management der Ämter <i>auch</i> als theologische Aufgabe? .....	140
1.4.3 Heilsgemeinschaft <i>und</i> Organisation – Kirche zwischen Tradition und Erneuerung? .....	150
<b>2 Zeichen und Werkzeug des göttlichen Willens – Kirche als Heilssakrament nach den Aussagen des Zweiten Vatikanischen Konzils .....</b>	<b>155</b>
<b>2.1 Theologische Grundlegung: Die Bestimmung der Kirche als Sakrament .....</b>	<b>157</b>

2.1.1	Der Ursprung der Sakramentalität im dreieinigen Gott .....	161
2.1.2	Die Zielsetzung der Heilsvermittlung .....	163
2.1.3	Die Verwirklichung der Einheit mit Gott und unter den Menschen .....	165
2.1.4	Die Welt als Adressatin und Lebensbereich .....	166
2.1.5	Die sakramentale Struktur als Zeichen und Werkzeug .....	167
2.1.6	„Zur Gemeinschaft Gottes berufen“: Communio und Volk Gottes .....	168
2.1.6.1	Kirche als Communio .....	169
2.1.6.2	Kirche als Volk Gottes .....	174
2.1.6.3	Gemeinsames Priestertum .....	177
2.1.6.4	Gemeinsamer Glaubenssinn .....	182
2.1.6.5	Communio hierarchica .....	186
2.1.6.6	Kleriker und Laien .....	190
<b>2.2</b>	<b>Theologische Konkretisierung: Die Wahrnehmung des kirchlichen Sendungsauftrags durch Amt und Dienst .....</b>	<b>197</b>
2.1.1	Die Repräsentation Christi und die Repräsentation der Kirche .....	198
2.1.2	Die eine heilige Vollmacht .....	203
2.1.3	Das Amt des Diözesanbischofs als Maßstab des kirchlichen Amtes .....	207
2.1.4	Die Ämter des Presbyters in Zuordnung zum Bischof .....	215
2.1.5	Der Dienst des Diakons in Zuordnung zu Bischof und Presbyterium .....	220
2.1.6	Die Dienste der Laien .....	224
2.1.6	Amtstheologie im Dienst des Heilssakraments Kirche .....	226
<b>3</b>	<b>Ämterstruktur als Konkretion des Heilssakraments Kirche – Die rechtliche Umsetzung der Amtstheologie des Konzils ....</b>	<b>229</b>
<b>3.1</b>	<b>Rechtliche Grundlegung: Der Codex Iuris Canonici von 1983 als Übersetzung der konziliaren Ekklesiologie .....</b>	<b>232</b>
3.1.1	Konturen der Konzilstheologie im CIC/1983 .....	230
3.1.2	Gemeinsame Berufung und Sendung aller Gläubigen durch die Taufe ....	239
<b>3.2</b>	<b>Rechtliche Ausgestaltung: Die Wahrnehmung des kirchlichen Sendungsauftrags durch Ämter, Dienste und Aufgaben .....</b>	<b>244</b>
3.2.1	Das Ämterverständnis des CIC/1983 .....	244
3.2.1.1	Amt als Dienst .....	246
3.2.1.2	Das Kriterium der geistlichen Zielsetzung .....	247
3.2.1.3	Das Kriterium der dauerhaften Einrichtung .....	248
3.2.1.4	Die (kanonische) Amtsübertragung .....	253
3.2.1.5	Pflichten und Rechte .....	255
3.2.2	Vollmacht und Leitungsgewalt .....	256
3.2.3	Das Hirtenamt des Diözesanbischofs .....	260
3.2.4	Die Ämter des Priesters als Hirtensorge .....	264

3.2.5	Die Ämter des Diakons als Dienst am Volk Gottes .....	266
3.2.6	Die Ämter der Laien als Mitwirkung am Aufbau des Leibes Christi .....	268
<b>4</b>	<b>Dienst im Zeichen des Heils – Strategische Planung des kirchlichen Sendungsauftrags? ...</b>	<b>271</b>
<b>4.1</b>	<b>Die „Tugend“ der kirchlichen Planung .....</b>	<b>273</b>
4.1.1	„Um einen Überfluss an Weltgeistlichen zu verhüten“ – Personalbedarfsplanung für die Diözese nach c.969 §1 CIC/1917 .....	276
4.1.2	„Die verfügbaren Hilfskräfte sind so wenig und die Aufgabe, die Ernte ist groß“ – Vorschläge zur „Vereinfachung der Seelsorge“ (1950er Jahre) ....	280
4.1.3	„Gegenseitiges Lastentragen“ von Priestern und Laien – Vorschläge zu „Arbeitsteilung und Kirche“ (1960/70er Jahre) .....	287
4.1.4	„Ist Kirche planbar?“ – Die Frage nach der theologischen Relevanz kirchlicher Planung .....	300
<b>4.2</b>	<b>Kirche auf dem „Markt der Möglichkeiten“ .....</b>	<b>305</b>
4.2.1	Organisations- und Personalentwicklung als neue „Heilsversprechen“ .....	306
4.2.2	Qualitätsmanagement „kirchlicher Dienstleistungen“ .....	340
4.2.3	Change Management für die „lernende Organisation Kirche“ .....	351
4.2.4	Finanz-, Vermögens- und Immobilienmanagement im „Hause Gottes“ ....	359
4.2.5	Marketing und Fundraising „im Namen des Herrn“ .....	367
4.2.6	„Kirchenmanagement“ – ein neuer Zweig der Betriebswirtschaftslehre? ..	376
<b>4.3</b>	<b>Vom Sinn und Unsinn kirchlicher Leitbilder .....</b>	<b>385</b>
4.3.1	„Mehr als Strukturen ...“ – Leitbild- und Umstrukturierungsprozesse deutscher Diözesen auf dem theologischen und ökonomischen Prüfstand	387
4.3.1.1	„Am Anfang steht eine Vision“: Zum Sprachgebrauch von Leitbild, Leitwort, Leitidee und von Umstrukturierung, Neustrukturierung, Strukturanpassung etc. ....	388
4.3.1.2	„Wir sind Dienstleister“: Führungsgrundsätze und Leitbild des Bischöflichen Generalvikariats Hildesheim (2006/2007) .....	391
4.3.1.3	„Die Grundhaltung des Dienens fördern“: Leitbild und Leitsätze für die Führungskultur in der Kurie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (2004) .....	395
4.3.1.4	Orientierung am Vorbild des „Guten Hirten“: Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien (2007) .....	399
4.3.1.5	„Entschieden, professionell und authentisch mitwirken bei der Verkündi- gung der Botschaft vom Reich Gottes“: Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst der Diözese Fulda (2009) .....	403
4.3.1.6	„Begabt mit Charisma – qualifiziert durch Professionalität“: Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten in der Erzdiözese Paderborn (2005) .....	407
4.3.1.7	„Qualität“ in der Seelsorge – Leitlinien für Seelsorgeeinheiten der Diözese Rottenburg-Stuttgart (2002) .....	412
4.3.1.8	„Kirche in Rufweite“ – Orientierungspunkte für die Beauftragung von „Verantwortlichen“ in der Diözese Aachen (2006) .....	419
4.3.1.9	Die „schöne neue Welt“ der pastoralen Planung .....	423
4.3.2	„Spirituelles Management“ – Treibgut oder Rettungsanker? .....	430

<b>Schluss: Kirchliche Ämterstruktur zwischen Soll und Planungszwang .....</b>	<b>435</b>
Abkürzungsverzeichnis .....	439
Literaturverzeichnis .....	447
1. Quellen und Hilfsmittel .....	447
2. Universalkirchliche Dokumente .....	448
3. Teilkirchliche Dokumente .....	449
4. Sekundärliteratur .....	451
 Anhang	
1. Übersichtstabelle zu kirchlicher Planung in den 1950er Jahren	
2. Übersichtstabelle zu kirchlicher Planung in den 1970er Jahren	

# Einführung: Kirchliche Auftragserfüllung zwischen Vision und Konkretion

Das Zweite Vatikanische Konzil hat die theologischen Lehren von der Teilhabe aller Getauften und Gefirmten an der Heilssendung der Kirche und vom gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen im Volk Gottes wieder in Erinnerung gerufen. Sie bildeten den Ausgangspunkt für die Neugestaltung der Ämterstruktur im kanonischen Recht der katholischen Kirche. Einige Jahrzehnte später aber zeichnen sich nun immer deutlichere Disproportionen im Gefüge der Ämter, Dienste und Aufgaben ab und machen ein Überdenken der kirchlichen Ämterstruktur im Rahmen der Theologie und des Rechts notwendig, wie die folgenden Beispiele zeigen:

*„Ich bin ja bloß noch Manager. Dafür bin ich nicht geweiht worden!“*<sup>1</sup> Ein Stoßseufzer wie dieser eines leidgeprüften Pfarrers ist in den Diözesen des deutschen Sprachraums in den letzten Jahren kein Einzelfall. Derartige Aussagen stimmen nachdenklich angesichts des heutigen Aufgabenspektrums eines Pfarrers, der zum Beispiel in einer mitteldeutschen Diözese im sog. „Pfarreienvorbund“ für vier Pfarrgemeinderatsgremien, vier Pfarrvermögensverwaltungsräte, drei pastorale Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, zwei Kindergärten und ein Caritas-Pflegeheim einschließlich Personal sowie – nicht zuletzt – für sieben Gottesdienste pro Wochenende verantwortlich ist. Pastorale Realitäten wie diese mögen trotz der zunehmenden Extremsituationen, die sie für die Amtsträger und Mitglieder der Pfarrei darstellen, zwar kirchenrechtlich legitimiert sein, aber werden sie – und mit ihnen die kirchenrechtlichen Vorgaben – (noch) dem Grundauftrag von Kirche gerecht, „in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts“ (LG 1,1) zu sein?

*„Ich bin froh, dass ich mich auf die Seelsorge konzentrieren kann“*,<sup>2</sup> urteilt ein Priester einer süddeutschen Diözese, der seit einigen Jahren als Pfarrer in einer Pfarrei tätig ist, die von einer Pastoralreferentin als sog. „Pfarrbeauftragter“ geleitet wird. Als „Notlösung“ wurde diese Aufgabenteilung oft deklariert, die aufgrund des Priestermangels in der Diözese vor rund zehn Jahren eingeführt wurde und nur für eine kurze Übergangszeit gedacht war. Die Pfarrbeauftragte, die zur großen Zufriedenheit der Mitglieder der Pfarrei acht Jahre lang an der Spitze des Pfarreiteams stand, bewertet die Situation ähnlich positiv wie ihr Teamkollege: *„Das Modell ist zu gut, als dass man es sang- und klanglos beerdigen sollte.“*<sup>3</sup> Aus dem Nebensatz dieser Aussage kann man das geplante Vorhaben des Diözesanbischofs heraushören und -lesen, Pfarrei-Modelle und Pfarrei-

---

<sup>1</sup> Zitiert nach GABEL, H., Führen und Leiten als geistliche Aufgabe – eine Tagung der AGTS, in: GuL 80 (2007), 470-475, 470.

<sup>2</sup> MAIER-ALBANG, M., Flurbereinigung auf katholisch, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 148, 27.06.2008, 51.

<sup>3</sup> Ebd.

teams dieser Art nicht weiter fortzuführen, sondern im Rahmen einer pastoralen Umstrukturierung zukünftig mehrere Pfarreien zu sog. „Pfarreiengemeinschaften“ unter der Leitung eines Priesters zusammenzulegen. Ähnliche Prozesse pastoraler Um- oder Neustrukturierung auf der Ebene der Pfarreien und der damit verbundenen Kirchenämter sind in den letzten Jahren keine Seltenheit, sondern wurden bzw. werden aufgrund der bestimmenden Notwendigkeit des Priestermangels in fast jeder der 27 deutschen Diözesen durchgeführt.<sup>4</sup> Wo sich auf der Landkarte der Diözesen in Deutschland vor nicht allzu langer Zeit allein die Ordnungsstruktur der Pfarrei mit einem Pfarrer und (weiteren) pastoralen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen fand, erstrecken sich neben den wenigen noch verbliebenen Pfarreien inzwischen auch die Umrisse von „Seelsorgeeinheiten“ oder „Seelsorgebereichen“, „Pfarreiengemeinschaften“ oder „Pfarreienverbünden“, „Pfarrverbänden“, „Gemeinschaften von Gemeinden“, „Pastoralen Räumen“, „Pastoralverbünden“, „Gemeindeverbünden“, „Gemeinden“, „Pfarrgruppen“ oder „Stadtkirchen“. Ebenso vielfältig wie uneindeutig sind in diesen Strukturen die Bezeichnungen für das notwendige „pastorale Personal“<sup>5</sup>, also jene kirchlichen Amtsträger und Amtsträgerinnen, die in Seelsorge-, Priester-, Pastoral- oder Pfarreiteams unter der Leitung eines sog. „Leitenden Pfarrers“, „Priesterlichen Leiters“ oder „Gemeindeverbundsleiters“, als „Moderatoren“, „pastorale Ansprechpersonen“ oder einfach „nur“ als pastorale (hauptberufliche)<sup>6</sup> Mitarbeiter zum Dienst am Heil der Seelen berufen sind. Angesichts der verwirrenden Vielfalt<sup>7</sup> neuer Struktur- und Funktionsbezeichnungen

<sup>4</sup> Vgl. dazu „Mehr als Strukturen ... Entwicklungen und Perspektiven der pastoralen Neuordnung in den Diözesen“. Dokumentation des Studentages der Frühjahrs-Vollversammlung 2007 der Deutschen Bischofskonferenz (Arbeitshilfen 213), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007; „Mehr als Strukturen ...“ Neuorientierung der Pastoral in den (Erz-)Diözesen. Ein Überblick (Arbeitshilfen 216), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007.

<sup>5</sup> „Mit den neuen Organisationsformen der Pfarreiengemeinschaft und der sog. ‚neuen Pfarrei‘ verändern sich auch die Einsatzorte und Aufgabenfelder des hauptberuflichen *pastoralen Personals*“ [Hervorhebung wie im Original]. Neuorientierung der Pastoral, 134.

<sup>6</sup> In der abschließenden vergleichenden Zusammenfassung der Deutschen Bischofskonferenz über alle pastoralen Neuordnungen der Diözesen wird dem Ehrenamt in den Pfarreien zum Beispiel folgende Rolle zugeschrieben: „Als eine vorrangige Aufgabe der hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird die Unterstützung des *ehrenamtlichen Engagements* angesehen, dessen Bedeutung vor Ort, das heißt auf der Ebene der Pfarreien in einer Pfarreiengemeinschaft oder der Gemeinde in einer neu errichteten Pfarrei zunimmt. In kleinen Pfarreien bzw. unselbstständigen Gemeinden sind zunehmend ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als die einzigen Ansprechpartner vor Ort tätig. Als originäres Betätigungsfeld des Ehrenamtes wird das Engagement in den Räten angesehen.“ Neuorientierung der Pastoral, 135.

<sup>7</sup> Diese Vielfalt unterschiedlicher Bezeichnungen auf der Strukturebene der Pfarrei bzw. für die sog. „Territorialpfarrei“ – unabhängig von ihrer Größe – ist in der Geschichte der Kirchenstrukturen des deutschen Sprachraums in dieser Art einmalig. Die theologische und insbesondere kanonistische Rezeption der oben genannten Bezeichnungen und Konstrukte, die in den einzelnen Diözesen erst im Laufe der letzten zehn Jahre zumeist im Rahmen von Strukturprozessen und durch pastorale Planungs- und Steuerungsgruppen entwickelt worden sind, steht aktuell noch aus bzw. befindet sich in den Anfängen; vgl. etwa SPIELBERG, B., Kann Kirche noch Gemeinde sein? Praxis, Probleme und Perspektiven der Kirche vor Ort (SThPS 73), Würzburg 2008; SCHNEIDER, C., Kooperation oder Fusionierung von Pfarreien? Strukturelle Veränderungen im Bistum Essen aus kirchenrechtlicher Sicht (BzMK 53), Essen 2008.

Theologische Fachlexika führen die Begriffe und Entwicklungen bislang nicht, wie ein Vergleich der Stichworteinträge in den einschlägigen Standardwerken LThK<sup>3</sup> und LKStKR unter Beweis stellt: Im



gen auf Pfarreebene stellt sich auch hier die Frage, inwieweit diese Konstrukte noch dem kirchlichen Sendungsauftrag gerecht werden, Heilssakrament für die Welt zu sein. Wie die Beispiele aus Kirche und Theologie zeigen, ist die gegenwärtige Wahrnehmung kirchlicher Ämter und Dienste zwiespältig: Zum einen ermöglichte die Communio- und Volk-Gottes-Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils erst eine neue theologische Sichtweise und kirchliche Rechtslage von Ämtern, Diensten und Aufgaben. Zum anderen begünstigten die zunehmende personelle Notsituation des Priestermangels sowie die neu errungenen theologischen Kompetenzen von sog. „Laientheologen und -theologinnen“ „die Entstehung einer Vielfalt kirchlicher Ämter und Dienste, ohne dass dies theologisch wie organisatorisch geplant und von Beginn an theologisch reflektiert wurde.“<sup>8</sup> Diese Feststellung wiegt umso schwerer, als sich die Glaub-Würdigkeit und damit die Legitimation der Kirche auch an der Glaub-Würdigkeit ihrer Strukturen entscheidet. Als Sakrament für die Einheit mit Gott und den Menschen (LG 1,1) ist die Kirche verfasst als unsichtbare „geistliche Gemeinschaft“ und „sichtbare Versammlung“ (LG 8,1), in ihrer sichtbaren geschichtlich-konkreten Gestalt ist sie mit Strukturen und Ämtern ausgestattet, die im Dienst des göttlichen Heilsauftrags stehen. Bei allen Fragen um die Ämterstruktur der Kirche geht es deshalb um die Glaubwürdigkeit der Kirche als „Sakrament“: Wie können kirchliche Ämter, Dienste und Aufgaben wirksames Zeichen zur Erfüllung der Sendung Christi sein? Welche Ämterstruktur, welche

---

Fachartikel des LThK<sup>3</sup> wird der Begriff „Pfarrei“ (1999/2006) unter praktisch-theologischen Aspekten behandelt: „Pfarrei als verlebendigte Territorialgemeinde“. Dabei wird dieser Typus von Pfarrei aber bereits in Frage gestellt: „Ermöglicht die bisherige Struktur der Pfarrei als Territorialgemeinde eine angemessene und wirksame Präsenz in der Gesellschaft, bewirkt sie (oder verhindert sie eher) Gemeindeaufbau und Gemeinderneuerung, bildet ‚Lebensräume zum Glauben‘ und ‚Glaubensräume zum Leben‘, ermöglicht sie nicht nur ‚Bewegung innerhalb der Kirche‘ sondern auch Kirche in Bewegung‘ [...]?“ Auch die weiteren Ausführungen lassen noch keinen Hinweis auf die rasante Entwicklung im strukturellen Bereich der Pfarrei in den folgenden Jahren nach der Entstehung der Lexikonartikel erkennen: „Die Pfarrei hat angesichts der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen besonders auf dem Land und in der Diaspora eine bleibende Bedeutung; sie bedarf aber der Vernetzung mit überörtlichen Zentren des Glaubenslebens. [...] Die Zukunft der Pfarrei als Territorialgemeinde steht auch im Zusammenhang der spirituellen, sozialen und kommunikativen Kompetenz der Gemeindeleitung und einer kooperativen Pastoral. Entsprechende Qualifikationen dafür gilt es zu entwickeln.“ BAUMGARTNER, K., Pfarrei. III. Praktisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 8, 165-176, 166f. Daneben fand nur mehr das Stichwort „Kooperative Pastoral“ Eingang in die dritte Auflage des Lexikons für Theologie und Kirche. Es steht aber weniger als Nomenklatur von Strukturen auf Pfarreebene, sondern ist vielmehr ein phänomenologischer Begriff zur Beschreibung von Modellen, die „die traditionelle Priesterzentriertheit der Pastoral überwinden und die Zusammenarbeit (von Priestern und Laien, Haupt- und Ehrenamtlichen) auf allen Ebenen kirchlichen Wirkens fördern: in einer Gemeinde, zwischen Gemeinden sowie zwischen territorialer und kategorialer Seelsorge.“ METTE, N., Kooperative Pastoral, in: LThK<sup>3</sup> 6, 355. Der Begriff „Territorialpfarrei“ wird in seiner konkreten rechtlichen Bedeutung nur unter Bezugnahme auf die (Personal-)Pfarrei erklärt. Vgl. BERNHARD, F., Territorialpfarrei, in: LThK<sup>3</sup> 9, 1341. Unter den Stichworten des jüngsten Standardwerks LKStKR (2000-2004) findet sich allein im Artikel „Gemeindeleitung“ ein dezenter Hinweis auf die Umbruchsituation in den deutschen Diözesen: „Der Begriff Gemeindeleitung, der in der pastoraltheologischen Diskussion und vor allem in den strukturellen Planungen der meisten deutschen Bistümer eine zunehmend wichtige Rolle spielt, krankt vor allem daran, dass unklar bleibt, was jeweils als *Gemeinde* und was mit *Leitung* bezeichnet wird.“ HALLERMANN, H., Gemeindeleitung. II. Katholisch, in: LKStKR 2, 30-32, 30.

<sup>8</sup> SCHMID, P.F., Kirchliche Ämter und Dienste. V. Praktisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 6, 95-97, 95.

Relationen, Vollmachten und Zuständigkeiten der Ämter werden dem kirchlichen Sendungsauftrag angesichts der heutigen Herausforderungen gerecht?

Zur Beantwortung dieser Fragen wagt die vorliegende Untersuchung das Experiment, die kirchliche Ämterstruktur nicht nur aus theologisch-rechtlicher Perspektive, sondern auch aus organisations- und managementtheoretischer Sicht zu analysieren und zu optimieren. Management der Ämterstruktur – „muss da auch Kirche mitmachen?“<sup>9</sup> Kann die katholische Theologie mit ihren klassischen Disziplinen Dogmatik und Kirchenrecht, die sich mit Kirche und ihren Ämtern befassen, nicht mehr allein gültige Aussagen zu diesen Sachbereichen treffen? Darf sich die Theologie in ihrer ureigenen Fragestellung nach einer kirchlichen Ämterstruktur überhaupt von einer nicht-theologischen Wissenschaft unterstützen lassen?

Die Untersuchung der kirchlichen Ämterstruktur aus der Perspektive von Theologie *und* Managementtheorie findet ihre Legitimation im Kirchenverständnis des Zweiten Vatikanischen Konzils: Als Sakrament ist „die Kirche gleichsam [...] Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts“ (LG 1,1), sie ist „eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst“ (LG 8,1). Zu dieser Sakramentalität gehört der Ursprung der Kirche im Heilsplan Gottes, als Sakrament ist die Kirche durch Gottes Geist und Gnade wirksam. Zu ihrer Sakramentalität gehört aber auch „das signum externum, die Erscheinung, die geschichtliche Gestalt“.<sup>10</sup> Wie jedes andere irdische Gefüge existiert Kirche auch unter sozialen und politischen, historischen und geographischen Bedingungen, sie ist von diesen Bedingungen geprägt und durchdrungen. Kirche kann deshalb mit theologischer, ekklesiologischer, rechtlicher Rationalität durchdacht werden, aber auch mit institutioneller, struktureller, organisatorischer Rationalität. Auf die kirchliche Ämterstruktur bezogen bedeutet das: Theologisch steht sie im Dienst des Heilssakraments Kirche, managementtheoretisch versucht sie, mit den ihr zur Verfügung stehenden Strukturen und Personen ein über-irdisches Ziel zu erreichen.

Für beide Rationalitäten gilt in gleicher Weise: Wenn die sichtbare Gestalt der Kirche sakramentales Zeichen sein soll, dann ist nicht jede Gestalt und Struktur angemessen. Vielmehr hat Kirche gerade aufgrund und um ihrer Sakramentalität willen ständig darum bemüht zu sein, ihre sichtbare Seite in Treue zu ihrem Ursprung und Sendungsauftrag theologisch wie organisatorisch so zu gestalten, dass sie wirksames Zeichen für die Einheit Gottes und der Menschen ist. An diesem Maßstab des Heilssakraments Kirche haben sich Ekklesiologie und Kirchenrecht auszurichten, wenn sie die Inhalte und Aufgaben kirchlicher Ämter beschreiben, an diesem Maßstab haben sich Organisations- und Managementlehre zu orientieren, wenn sie nach den Ressourcen innerhalb der Ämter-

---

<sup>9</sup> NETHÖFEL, W., Unternehmen Kirche? Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung, in: THOMÉ, M. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement: Potentiale des Wandels. Analysen, Positionen, Ideen (Kirche und Zukunft 2), Bonn 1998, 58-66, 58.

<sup>10</sup> HÜNERMANN, P., Volk Gottes – katholische Kirche – Gemeinde. Dreiheit und Einheit in der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils, in: ThQ 175 (1995), 32-45, 32.

struktur und ihrer bestmöglichen Verteilung suchen.<sup>11</sup> Und an diesem Maßstab der sakramentalen Sendung der Kirche müssen sich schließlich beide Disziplinen – Theologie wie Ökonomie – messen lassen. Dabei treten die beiden Fachbereiche nicht gegeneinander an, sondern sind aufgrund der komplexen Wirklichkeit der Kirche, „die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst“ (LG 8,1), zur Kooperation verpflichtet. Auf diese Weise soll demonstriert werden, dass die Ämterstruktur der katholischen Kirche über eine theologisch-rechtliche Betrachtungsweise hinaus auch unter dem Blickwinkel des Organisationsmanagements für die Herausforderungen der kirchlichen Praxis erneuert und optimiert werden kann. Die vorliegende Untersuchung versteht sich damit als interdisziplinärer Beitrag zur Forschung und möchte auf systematischer Ebene Anstöße für die Kooperation von Theologie und Ökonomie geben.

Die Theologie wie auch die Ökonomie mögen dieses Vorgehen auf den ersten Blick zum Scheitern verurteilen, scheinen „Kirche“ und „Unternehmen“ oder „Institutionen“ doch weitaus mehr Gegensätze als Gemeinsamkeiten aufzuweisen. Die Untersuchung sieht sich deshalb besonders in die Pflicht genommen, der wechselseitigen Dämonisierung und dem Ressortpatriotismus der beiden Disziplinen zu begegnen. Aus diesem Grund wird im *1. Kapitel* zunächst die jeweilige Perspektive auf bzw. von Kirche vorgestellt – theologisch: Kirche als komplexe Wirklichkeit in geistlicher und weltlicher Größe, ökonomisch: Kirche als eindimensionale Wirklichkeit bzw. Nonprofit-Organisation – und begründet, wieso sich die kirchlichen Ämter und ihre rechtliche Struktur als gemeinsames Untersuchungsobjekt von Theologie und Ökonomie anbieten. Gerade wegen ihrer unterschiedlichen Vorgehensweisen sind beide Disziplinen auf die Grundaussagen der Kirche über ihren Auftrag und ihr Ziel angewiesen.

Das *2. Kapitel* stellt deshalb das theologische Grundverständnis der Kirche nach den Aussagen des Zweiten Vatikanischen Konzils vor, wonach sie in Christus Heilssakrament für die Welt ist und sich als Volk Gottes, *Communio* und *Communio hierarchica* realisiert und strukturiert. Wie das Konzil mit seiner Konzeption von Amt und Dienst der Kirche dem kirchlichen Sendungsauftrag gerecht zu werden versuchte, zeigt die Darstellung des konziliaren Verständnisses des Amtes des Diözesanbischofs, des Pfarrers und des Diakons sowie der Dienste von Laien.

---

<sup>11</sup> Vgl. hierzu die Formulierung der Pastoralkonstitution *Gaudium et spes* des Zweiten Vatikanischen Konzils: „Außerdem sehen sich die Theologen veranlasst, immer unter Wahrung der der Theologie eigenen Methoden und Erfordernisse nach einer geeigneteren Weise zu suchen, die Lehre des Glaubens den Menschen ihrer Zeit zu vermitteln. [...] In der Seelsorge sollen nicht nur die theologischen Prinzipien, sondern auch die Ergebnisse der profanen Wissenschaften, vor allem der Psychologie und der Soziologie, wirklich betrachtet und angewendet werden, so dass auch die Laien zu einem reineren und reiferen Glaubensleben kommen. [...] Die Vertreter der theologischen Disziplinen an den Seminarien und Universitäten sollen mit hervorragenden Vertretern anderer Wissenschaften in gemeinsamer Bemühung und Planung zusammenzuarbeiten suchen. Die theologische Forschung soll sich zugleich um eine tiefe Erkenntnis der geoffenbarten Wahrheiten bemühen und die Verbindung mit der eigenen Zeit nicht vernachlässigen, um den in so verschiedenen Wissenszweigen gebildeten Menschen zu einem umfassenderen Glaubensverständnis verhelfen zu können“ (GS 62).

Entspricht die rechtliche Gestalt der Kirche ihrem theologischen Gehalt? Als rechtskräftige Umsetzung der theologischen Aussagen des Zweiten Vatikanischen Konzils zielen die Gesetze des Codex Iuris Canonici von 1983 darauf ab, „der kirchlichen Gesellschaft eine Ordnung zu geben“<sup>12</sup>. Das 3. Kapitel stellt die Ordnung und Struktur der Kirchenämter vor, durch die das Kirchenrecht die Wahrnehmung des kirchlichen Sendungsauftrags gewährleisten möchte. Da die Strukturebene der Pfarrei gegenwärtig Schauplatz verschiedener Modelle und Experimente ist, liegt der Fokus der Untersuchung auf den damit verbundenen Ämtern von Diözesanbischof, Priestern, Diakonen und Laien sowie auf den Diensten und Aufgaben in einer Pfarrei. Die Praxis in den deutschen Diözesen zeigt, dass die Ausgestaltung und die Beziehungen zwischen den einzelnen Ämtern, Diensten und Aufgaben derzeit große Konfliktpotentiale aufweisen: Wer kann im Sinne der katholischen Kirche und auf der Grundlage des Kirchenrechts Leitung auf der Ebene der Pfarrei wahrnehmen? Welche Befugnisse müssen etwa dem „Priesterlichen Leiter“ oder der „Pfarreibeauftragten“ unbedingt zukommen, welche Dienste können im Sinn des sakramentalen Grundauftrags von Kirche sinnvoll und rechtmäßig von anderen übernommen werden? Ist beispielsweise die Pastoralreferentin als „pastorale Begleitperson“ im Pfarreiteam auch eine „Seelsorgerin“? Welche Kirchenämter sind auf der Strukturebene der Pfarrei erforderlich, wie ist ihr theologischer Gehalt und folgerichtig ihre rechtliche Gestalt? Mit dem Ziel, die Ämterstruktur auf Pfarreebene am Maßstab des kirchlichen Sendungsauftrags auszurichten, werden diese rechtlichen Fragen und Probleme näher diskutiert.

Nach diesen theologischen Lösungsversuchen im Spannungsfeld von Communio-Struktur und hierarchischer Ordnung wird die Ämterstruktur der katholischen Kirche im 4. Kapitel in managementtheoretischer Perspektive in den Blick genommen. Mit Hilfe der Methodik der Organisations- und Managementlehre wird untersucht, welche Potentiale die kirchlichen Ämter, Dienste und Aufgaben auf Pfarreebene beinhalten und wie diese Potentiale zur Erreichung des sakramentalen „Leitziels“ von Kirche aktiviert und optimal zur Anwendung gebracht werden können. Die gegenwärtigen pastoralen Neu- und Umstrukturierungen und (externen) Beratungsprozesse in den Diözesen des deutschsprachigen Raums müssen sich dabei die Rückfrage gefallen lassen, ob ihre Lösungen dem theologischen Selbstverständnis von Kirche als „Heilssakrament“ gerecht werden, oder ob sie nur zweckmäßig organisierte Mängelverwaltung sind und nicht sogar dem Sendungsauftrag Christi an die Kirche entgegenstehen.

Am Ende dieser Einführung darf der Hinweis auf einen entscheidenden Aspekt nicht fehlen: Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden die theologischen und ma-

---

<sup>12</sup> JOHANNES PAUL II., Apostolische Konstitution *Sacrae disciplinae leges* vom 25. Januar 1983, abgedruckt in: Codex Iuris Canonici. Auctoritate Ioannis Pauli PP. II promulgatus – Codex des kanonischen Rechtes. Lateinisch-deutsche Ausgabe mit Sachverzeichnis, hrsg. im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz, der Österreichischen Bischofskonferenz, der Schweizer Bischofskonferenz u.a., Kvelaer<sup>5</sup>2001, X-XXIII, XVII.

nagementtheoretischen Grundlagen der katholischen Kirche – besonders in Kapitel 1 und 2 – *im Überblick* vorgestellt. Als Einführung in die Thematik dienen sie der jeweils anderen Disziplin zum Verständnis, aus eigener Fachperspektive betrachtet erscheinen sie möglicherweise unvollständig und verkürzt. Überblicke haben ihre Nach- und Vorteile: Ihnen haftet einerseits der Mangel an, zur Vereinseitigung einer Thematik zu führen, zum anderen bieten sie den Vorzug, die Konzentration auf *das Wesentliche* zu lenken. In diesem letztgenannten Sinn möchten die folgenden Ausführungen den Blick für *das Wesentliche, das heißt Aufgabe und Ziel* der katholischen Kirche und ihrer Ämterstruktur schärfen.



# **1 Organisationsmanagement in der Kirche – Zeichen der Zeit oder Zeitgeist?**

„Manager – klug wie die Schlangen?“<sup>13</sup> lautet der Titel eines Buches über Manager in den Reihen der Kirche. Die Diskussion darüber, ob für die katholische Kirche auch Erkenntnisse anderer Disziplinen neben der ekklesiologischen „Forschungshoheit“ der Theologie zur Anwendung kommen dürfen, hält bereits einige Jahre an. Während sich Fächer wie Psychologie, Soziologie oder Medizin im kirchlichen Bereich inzwischen als Kooperationspartner für die theologischen Teildisziplinen der Pastoraltheologie, Sozialethik und Moraltheologie bewährt haben, herrschen gegenüber der Ökonomie bzw. Betriebswirtschaft, ihren Methoden und Instrumenten bei Kirche und Theologie nach wie vor große Vorbehalte: Liefern sich Kirche und ihre Tradition durch die Einbeziehung ökonomischer Managementstrategien nicht vollends dem Zeitgeist aus? Kann Kirche mit marktgängigen Kriterien wie Effizienz und Effektivität überhaupt sinnvoll beurteilt werden? Wird eine Kirche, die sich an ökonomischen Maßstäben messen lässt, nicht zum sprichwörtlichen Kaninchen, das sich von der Schlange namens Management hypnotisieren lässt, um schließlich alle Abwehr- und Fluchtstrategien aufzugeben und von Marktmechanismen „einverleibt“ zu werden?

Um Meinungen wie diese als berechtigte Einwände ernst nehmen bzw. als Vorurteile entkräften zu können, ist eine besondere Vorgehensweise erforderlich. Die Applikation von Methoden des Organisationsmanagements in den Rahmen der Kirche bedarf des offenen Gesprächs zwischen den beteiligten Disziplinen und damit der Offenlegung der jeweiligen Grundlagen, Grundannahmen und Ausgangspunkte. Sie bedarf jedoch zugleich der Orientierung über das Gebiet, in dem sich solche Fragen überhaupt bewegen. Und sie bedarf schließlich des kritischen Blicks auf unterschiedliche Modelle, Ansätze und Konzepte, die als Versuch der Möglichkeit einer gegenseitigen Bereicherung verstanden und gelesen werden können.

Zur Einführung in die Thematik werden deshalb die Verständnishorizonte der beiden Disziplinen Theologie und Ökonomie im Hinblick auf Kirche vorgestellt: Im theologischen Sinn ist die Kirche eine komplexe Wirklichkeit mit geistlich-weltlichem Doppelcharakter (1.), im betriebswirtschaftlichen Sinn kann allein die weltliche, d.h. empirisch sicht- und messbare Seite von Kirche erfasst werden; in Abgrenzung von profitorientierten Unternehmen wird Kirche ökonomisch als Nonprofit-Organisation (NPO) eingestuft (2.). Beiden Disziplinen ist damit der Fokus auf die sichtbare Seite der Kirche gemeinsam, die Standpunkte, von denen aus die Kirche betrachtet wird, sind allerdings unterschiedlich. Mit dem Wissen um diese differenzierten Perspektiven werden im nächsten Schritt (3.) die Voraussetzungen für Dialog und Zusammenarbeit zwischen Theologie

---

<sup>13</sup> GROTE, J./MCGEENEY, J., Manager – klug wie die Schlangen? Clever as Serpents: Business Ethics and Office Politics (Beiträge zur mimetischen Theorie 13), Münster 2000.

und Ökonomie dargestellt sowie vor allem die Chancen und Grenzen der Anwendung der betriebswirtschaftlichen Modelle auf Kirche und Theologie hin ausgelotet. Bei der Betrachtung des gemeinsamen Untersuchungsobjekts gilt für beide Disziplinen die Prämisse: Kirche existiert nicht zum Selbstzweck, sondern findet ihren Sinn darin, Heilssakrament für die Welt zu sein. Für die Ämterstruktur der Kirche als eines der wesentlichen Elemente der sichtbaren Seite der Kirche bedeutet das, dass sie nicht nur im Sinn dieses kirchlichen Grundauftrags gestaltet werden kann, sondern nach diesem Grundauftrag gestaltet werden *muss*. Theologisch gesprochen stehen alle kirchlichen Strukturen und Ämter – wie auch ihre konkreten Ausgestaltungen, Vollmachten, Zuständigkeiten etc. – im Dienst des kirchlichen Sendungsauftrags, ökonomisch gesprochen muss die Ämterorganisation effektiv, d.h. zielorientiert, und effizient, also wirkungsvoll, auf das Leitbild „Kirche als Heilssakrament“ hin ausgerichtet sein. Auf theologischer Seite ist die konkrete Ausgestaltung der Ämterstruktur Aufgabe des Kirchenrechts, auf betriebswirtschaftlicher Seite ist sie Aufgabe des Organisationsmanagements (4.).

Eine derartige Perspektive einzunehmen und nach einer derartigen Kooperationsanweisung im Hinblick auf „Kirche“ vorzugehen, mag auf den ersten Blick der jeweiligen Methodik der beiden (Einzel-)Disziplinen Theologie und Ökonomie widersprechen. Beide Fachbereiche betreten bei der vorliegenden Aufgabe jeweils neues Terrain, beide Fächer müssen deshalb ihre Grundannahmen über das Untersuchungsobjekt der Kirche und ihrer Ämterstruktur offenlegen. Auch wenn diese spezifischen Basisaussagen über Kirche für das jeweilige Fach selbstverständlich erscheinen, dienen sie dem anderen Fach zur Vertiefung und bzw. oder Hinterfragung der eigenen Sichtweise. Beiden Fächern ist dabei aufgegeben, nicht zum Selbstzweck der eigenen Disziplin zu agieren, sondern für das gemeinsame Untersuchungsobjekt der Kirche und ihrer Ämter zu arbeiten und sich in deren Dienst zu stellen. Dass die Ämterstruktur der Kirche auch mit Hilfe der Methoden des Organisationsmanagements im Sinne des kirchlichen Sendungsauftrags gestaltet werden kann und umgekehrt das Management der Ämterorganisation eine geradezu existentielle Aufgabe für Kirche und Theologie ist, werden die Ausführungen dieses ersten Kapitels zeigen.



## 1.1 Kirche als komplexe Wirklichkeit aus theologischer Sicht

Was ist „Kirche“? Die Frage scheint auf den ersten Blick kaum Probleme aufzuwerfen, bei genauerem Hinsehen tut sich jedoch ein weites und diffiziles Spektrum an Antworten auf:<sup>14</sup> „Kirche“ ist Kirchengebäude, organisierte Religionsgemeinschaft, Gemeinschaft von Glaubenden, Volk Gottes, Tempel des Heiligen Geistes, Ansammlung von Klerikern, Gemeinschaft von Kirchensteuerzahlern, altherwürdige Institution, (un)wandelbare Größe u.v.m. Die Bandbreite der Assoziationen lenkt den Blick in zwei verschiedene Richtungen: „Kirche“ wird als (be)greifbare Versammlung und soziale Körperschaft aber auch als unbegreifliche bzw. nicht greifbare Glaubensgemeinschaft wahrgenommen.

Was Außenstehenden und Nicht-Theologen hier als Widerspruch oder begriffliche Unschärfe erscheint, begegnet in der Theologie wieder als Lehre über den sogenannten „Doppelcharakter“ der Kirche. Denn theologisch beschreibt sich Kirche selbst als unsichtbare und sichtbare Kirche, als *Communio* bzw. Gemeinschaft der Gläubigen in der Nachfolge Christi *und* als Organisation mit Rechtsnormen, Satzungen, Personalvertretung und Kirchensteuer. Aufgrund ihrer Glaubensgrundlage in Jesus Christus ist sie Erkenntnisobjekt der Theologie, die sich in wissenschaftlicher Reflexion des Glaubens auch mit der Glaubens-Gemeinschaft Kirche befasst. Zur Analyse und Charakterisierung der Kirche hat die Theologie eine eigene Teildisziplin entwickelt: Ekklesiologie als Lehre von der Kirche ist theologische Reflexion über die ἐκκλησία, über ihr Selbstverständnis und ihren Selbstvollzug in der Heilsgeschichte im Kontext des Wirkens Gottes. Auf dem theologischen Interpretationshorizont der unsichtbaren und sichtbaren Glaubens-Gemeinschaft ist Kirche keine einfache und konkret fassbare Größe, sondern wird mit den Worten des Zweiten Vatikanischen Konzils als „komplexe Wirklichkeit“ (LG 8) bezeichnet.

### 1.1.1 Der Kontext der Theologie

Jede Definition von Theologie beginnt mit einer scheinbaren Banalität, die sich bei näherer Betrachtung bald als unermessliche Komplexität erweist: Das Unausprechliche in die Gestalt menschlicher Worte bringen, Gott zur Sprache bringen – das ist Aufgabe und Inhalt der Theologie. Theologie ist – ausgesprochen – konkreter Zusammenhang von „Gott“ und Sprache“, denn im unmittelbaren Wortsinn bedeutet das griechische Kompositum θεολογία bzw. θεολογείν (von θεός = Gott und λόγος = Rede, Kunde, Wissenschaft) die „Rede von Gott“ bzw. das „Sprechen von Gott“.<sup>15</sup> Im weiteren Sinn ist Theologie heute zu verstehen als „gläubige und zugleich vernünftige bzw. wissen-

<sup>14</sup> Vgl. WERBICK, J., Kirche. Ein ekklesiologischer Entwurf für Studium und Praxis, Freiburg i.Br. 1994, 183.

<sup>15</sup> Vgl. SECKLER, M., Theologie als Glaubenswissenschaft, in: HFth<sup>2</sup> 4, 131-184, 131; HÄRING, H., Theologie/Disziplinen, in: NHthG<sup>2</sup> 4, 273-282, 273.

schaftliche „Rede von Gott“.<sup>16</sup> Reden von Gott und damit Sprechen über das Unausprechliche ist möglich in dreierlei Weise:<sup>17</sup> In ihrer ursprünglichen Bedeutung ist Theologie Rede von Gott mit dem Ziel der Gottes-Verkündigung, d.h. der Weitergabe von Erfahrungen mit Gott an andere; jedes Reden von Gott beinhaltet zugleich eine Vernunftbemühung über Gott und das Göttliche; zugleich versucht das Reden von Gott auch die Glaubenserfahrung mit Gott und den Glauben an Gott zu verstehen.<sup>18</sup> Wiederrum begegnet hier das bereits eingangs geschilderte Dilemma zwischen vermeintlicher Banalität und tatsächlicher Komplexität: Denn „Theologie setzt Glauben voraus. Sie lebt von dem Paradox einer Verbindung von Glaube und Wissenschaft. Wer dieses Paradox aufheben will, hebt die Theologie auf [...]. Wer es aber grundsätzlich annimmt, muss auch die Spannungen annehmen, die in dieser Paradoxie liegen.“<sup>19</sup> In dieser „spannenden“ Konstellation zwischen Glaube und Wissenschaft steht die Theologie, in deren Vielzahl von Einzeldisziplinen und mit Hilfe einer Pluralität von Methoden sich Glaube und Vernunft begegnen. Aufgrund dieser Verbindung bzw. Schnittstelle von Vernunft und Glaube nimmt die „Glaubenswissenschaft“ Theologie im Kreis der universitären Wissenschaften – und hier wiederum innerhalb der Geisteswissenschaften – eine Sonderstellung ein.<sup>20</sup>

Als Rede und Lehre von Gott ist Theologie auch Rede und Lehre über den Glauben an Gott bzw. „systematisch und methodisch erfolgende Eröffnung und Entfaltung der im Glauben erfahrenen Wirklichkeit der göttlichen Offenbarung, sowie deren Reflexion im Leben der kirchlichen Gemeinschaft.“<sup>21</sup> Wie jede Wissenschaft hat auch die „Glaubenswissenschaft“ Theologie Voraussetzungen und Vorverständnis. Nach M. SECKLER ist Theologie durch folgende fünf Elemente konstituiert:<sup>22</sup>

<sup>16</sup> WIEDENHOFER, S., Theologie. I. Begriffsgeschichte, in: LThK<sup>3</sup> 9, 1435f, 1435. In dieser Bedeutung wird *θεολογία* erst seit dem Mittelalter verstanden. Vorher bezeichnete sie im außerchristlichen Bereich Göttergeschichten (Platon), die Reflexion über das Sein (Aristoteles) oder die staatlich-bürgerliche Kultordnung (Varro, nach Augustinus). Im 2. Jahrhundert fand das Wort *θεολογία* Eingang in christliches Verständnis und wurde als Bezeichnung der Lehre vom Wesen des dreifaltigen Gottes verwendet. Vgl. SECKLER, Theologie als Glaubenswissenschaft, 134-136; WOHLMUTH, J., Was ist Theologie? – Versuch einer ersten Umschreibung, in: DERS. (Hrsg.), Katholische Theologie heute. Eine Einführung in das Studium, Würzburg<sup>2</sup>1995, 33-43, 33-36.

<sup>17</sup> Vgl. zum Folgenden SECKLER, Theologie als Glaubenswissenschaft, 133-140.

<sup>18</sup> Seit der Patristik ist dieses Verständnis prägend für die christliche Theologie geworden, Anselm von Canterbury hat dafür die beiden bekannten Formeln geprägt: *Credo ut intellegam* und *fides quaerens intellectum*. Vgl. SECKLER, Theologie als Glaubenswissenschaft, 137.

<sup>19</sup> RATZINGER, J., Wesen und Auftrag der Theologie. Versuch zu ihrer Ortsbestimmung im Disput der Gegenwart, Einsiedeln 1993, 48.

<sup>20</sup> Vgl. WIEDENHOFER, S., Theologie. V. Theologie im „Haus der Wissenschaften“, in: LThK<sup>3</sup> 9, 1441-1444, 1441f.

<sup>21</sup> BEINERT, W., Theologische Erkenntnislehre, in: DERS. (Hrsg.), Glaubenzugänge. Lehrbuch der Katholischen Dogmatik, Bd. 1, Paderborn 1995, 47-197, 156.

<sup>22</sup> Vgl. zum Folgenden SECKLER, Theologie als Glaubenswissenschaft, 143f.

- 1) Ihr Gegenstandsbereich ist Gott, der direkt angezielt wird (Gottesfrage) oder zu dem Mensch und Welt in Beziehung gesetzt werden (θεο-λογία).
- 2) Ihre Erkenntnisquellen und Wahrheitskriterien sind Vernunft und Offenbarung, wobei dem Wort Gottes – in Form der Hl. Schrift – der absolute Vorrang eingeräumt wird. Als Grundsatz gilt, dass Vernunft und Offenbarung sich nicht widersprechen können; auf diesen Grundsatz hin müssen im Konfliktfall Vernunftwissen und Offenbarungsglaube überprüft werden. Für die Theologie als Glaubenswissenschaft ist maßgeblich, dass sie ihr Untersuchungsobjekt grundsätzlich in Ausrichtung auf das Wort Gottes bearbeitet.
- 3) Ihre Subjektivität und Sicht der Wirklichkeit ist der Glaube im Sinne jenes zustimmenden „Bei-der-Sache-Seins“, das „Glauben“ heißt (*fides qua creditur*); darin wird ihr der Zugang zur Sache des Glaubens (*fides quae creditur*) eröffnet.
- 4) Ihr gesellschaftlicher Ort ist die Gemeinschaft der Glaubenden und damit die Kirche, in der der Glaube gelebt und weiter vermittelt wird (Tradition). In dieser Gemeinschaft der Glaubenden zeigt sich Gott in lebendiger Gegenwart und institutioneller Verfasstheit. Deshalb ist die Kirche als Gemeinschaft der Glaubenden gleichzeitig Anhaltspunkt und Bedingung für eine kritische Reflexion der Theologie.
- 5) Sie ist Wissenschaft des Glaubens und als solche in ihrer Methodik und Wahrheitssuche den allgemeinen Regeln und Bedingungen der Wissenschaften verpflichtet. Theologie verwendet die Sprachform des wissenschaftlichen Diskurses. Da der Wissenschaftsbegriff selbst dem geschichtlichen Wandel unterliegt, ist die Frage der Zeitgemäßheit, d.h. der Spagat zwischen Anpassung an den Zeitgeist und Besinnung auf die Überlieferung, eine Aufgabe für die konkrete Praxis der Theologie.

In diesen fünf konstitutiven Elementen der Glaubenswissenschaft spiegelt sich die grundsätzliche Ausrichtung der Theologie wider: Sie ist Rede von Gott, Sprechen über das Unaussprechliche; mit der rationalen Methodik einer Wissenschaft untersucht Theologie den Glauben bzw. nähert sich ihm an.<sup>23</sup> So sehr sie sich „gewissen Mindestanforderungen der Wissenschaftlichkeit stellen muss, will sie sich als Wissenschaft verstehen, so wenig darf sie sich diesen Postulaten ausliefern, will sie den Glauben nicht zerstören“<sup>24</sup> – für die Arbeitsweise der Theologie bedeutet dies noch einmal mehr, dass sie einem Spannungsverhältnis zwischen den Strukturen des Denkens und den Strukturen

---

<sup>23</sup> Als Glaubenswissenschaft mit dem Anspruch, wahre Aussagen über die Wirklichkeit zu machen, ist Theologie ein spezifisch christliches Phänomen, das im Wahrheitsanspruch der Offenbarung Gottes gründet (und deshalb auch im Judentum und im Islam gewisse Analogien besitzt). In den übrigen nichtchristlichen Religionen gibt es zwar als Vertiefung des Glaubens Ethik, Mystik und Religionsphilosophie, nicht aber Theologie als *Glaubenswissenschaft*. Vgl. GRESHAKE, G., Theologie, in: PLSp, 1271-1274, 1272f.

<sup>24</sup> DIRSCHERL, E./WOHLMUTH, J., Theologie als Wissenschaft? 1. Zur Bedeutung der Fragestellung: Theologie als Wissenschaft, in: WOHLMUTH, J. (Hrsg.), Katholische Theologie heute. Eine Einführung in das Studium, Würzburg 1995, 71-74, 74.

des Glaubens ausgeliefert ist, also einer Konstellation, wie sie „für die intensive Begegnung von wissenschaftlicher Rationalität und christlichem Glauben konstitutiv ist.“<sup>25</sup>

Wie jede Wissenschaft geht die Theologie anhand von nachvollziehbaren und überprüfbaren Kriterien vor:<sup>26</sup> Sie arbeitet *systematisch*, d.h. die Erkenntnisse über Glaubensinhalte werden nach den Standards der Rationalität – d.h. nach den Regeln der Logik, den Prinzipien von Identität und Widerspruch, den Grundsätzen diskursiver Argumentation – gewonnen, sie werden in begriffliche Aussagen umgesetzt und in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang eingefügt. Theologie arbeitet *methodisch*, d.h. sie gewinnt ihre Erkenntnisse durch eine bestimmte Vorgehensweise; dabei geht Theologie retrospektiv vor, indem sie nach historischen Ergebnissen sucht, sie geht introspektiv vor, wenn sie die Inhalte analysiert, und sie forscht prospektiv, indem sie die Inhalte in einen Bedeutungszusammenhang für Gegenwart und Zukunft von Kirche stellt. Für Kirche als Untersuchungsobjekt der Theologie bedeutet das (zum Beispiel), dass sie nicht nach willkürlichen oder irrationalen Kriterien, sondern nach allgemein anerkannten wissenschaftlichen Standards/Maßstäben beurteilt wird. Das systematische und methodische Arbeiten der Theologie macht sie nicht nur mit anderen Wissenschaften vergleichbar, sondern liefert anderen Disziplinen auch Anknüpfungspunkte und die Basis für interdisziplinäre Zusammenarbeit, zum Beispiel zwischen Theologie und Ökonomie.

Als universitäre Wissenschaftsdisziplin ist die Theologie in vier große Teilbereiche unterteilt, die die theologischen Eckpunkte Heilige Schrift, Offenbarung und Kirche auf verschiedene Weise in den Blick nehmen: Die *Biblische Theologie* (Einleitungswissenschaften, Exegese des AT, Exegese des NT) beschäftigt sich mit der kritischen Befragung der Hl. Schrift als Urkunde der Offenbarung; im Rahmen der *Historischen Theologie* vollzieht sich die kritische Untersuchung aller Interpretationen der Offenbarung (Patristik, Kirchengeschichte des Mittelalters und der Neuzeit; Dogmengeschichte); die *Systematische Theologie* ist um die Integration der einzelnen Glaubensaussagen in das Gesamt des Glaubensgebäudes bemüht (Fundamentaltheologie, Dogmatik, Moralthologie, Christliche Gesellschaftslehre, Kirchenrecht,<sup>27</sup> Philosophisch-theologische Propädeutik); die *Praktische Theologie* versucht die Glaubensaussagen auf die Lebenssituation der Adressaten (der Gläubigen) auszurichten (Religionspädagogik, Pastoraltheologie, Liturgiewissenschaft,<sup>28</sup> Homiletik).<sup>29</sup>

Welche Rolle spielt „Kirche“ innerhalb dieser theologischen Teildisziplinen? Oder anders gefragt: Kann es Theologie ohne Kirche geben? Und umgekehrt: Kann es Kirche ohne Theologie geben? Wie oben bereits angedeutet wurde, zählt die *Kirchlichkeit* zu

---

<sup>25</sup> SECKLER, M., Die schiefen Wände des Lehrhauses. Katholizität als Herausforderung, Freiburg i.Br. 1988, 133.

<sup>26</sup> Vgl. zum Folgenden BEINERT, Theologische Erkenntnislehre, 156.

<sup>27</sup> Die Teildisziplin des Kirchenrechts kann der Systematischen Theologie als auch der Praktischen Theologie zugeordnet werden.

<sup>28</sup> Ebenso kann die Liturgiewissenschaft der Systematischen Theologie oder der Praktischen Theologie zugeordnet werden.

<sup>29</sup> Vgl. WIEDENHOFER, Theologie, 1435; DERS., Theologie im „Haus der Wissenschaften“, 1441f.

einer der Grundbedingungen von Theologie als Glaubenswissenschaft.<sup>30</sup> Im Rahmen der theologischen Einzeldisziplinen ist Kirche nicht nur ein Untersuchungsobjekt unter vielen, sondern Erkenntnisobjekt und damit wesentliche Dimension der Theologie als Selbstreflexion des Glaubens: Die Glaubenswissenschaft Theologie basiert auf dem Fundament der Glaubensgemeinschaft Kirche,<sup>31</sup> Theologie ist „strukturell und funktional ‚kirchlich‘“,<sup>32</sup> für die Theologie ist „Kirche nicht nur ein organisatorischer Rahmen, sondern ihre innerer Grund und ihre unmittelbare Quelle“.<sup>33</sup> Gerade hierin liegt auch die Differenz zwischen Theologie und Religionsphilosophie bzw. Religionswissenschaft: Während die beiden letztgenannten Disziplinen vorwiegend auf der Erkenntnis des jeweiligen Wissenschaftlers basieren, gründet Theologie auf dem Glauben der Kirche und ist auf Kirche hin ausgerichtet. Theologie ist eine Funktion der sie tragenden Religion, sie „ist von Grund auf des christlichen Glaubens eigenes Denkprojekt. [...] Ihre Aufgabe ist die ‚theologische Erkenntnis‘ im Licht des christlichen Glaubens auf den Grundlagen der Glaubenszeugnisse und des Glaubensverständnisses der Kirche, die ihrerseits das Wort Gottes zur Quelle, zur Richtschnur und zum Inhalt haben.“<sup>34</sup> Die Glaubenswissenschaft Theologie dient dem Auftrag der Kirche dadurch, dass sie „die Universalität des Wahrheitsanspruchs des christlichen Glaubens denkerisch expliziert und so die von der Botschaft des christlichen Glaubens geforderte Selbsttranszendenz der Kirche unterstützt. [...] Theologie dient der Identitätsvergewisserung der christlichen Kirche, indem sie dazu anleitet, das gegenwärtige Leben der christlichen Gemeinschaft zu ihrem Grund und ihrem Auftrag in Beziehung zu setzen. Die gegenwärtigen Lebensvollzüge der Kirche sollen so für ihren Grund in der Christusbotschaft transparent werden.“<sup>35</sup> Der in der Kirche gelebte Glaube ist Ausgangspunkt und Maß für die Theologie, nicht umgekehrt. Im Sinne einer kritischen Wissenschaft ist es der Theologie aufgegeben, der Kirche gegenüber als „Sachwalterin“<sup>36</sup> des Glaubens bzw. als Glaubenskorrektiv aufzutreten und „unkatholische Verkürzungen und Verdunkelungen einer bestimmten Epoche oder eines bestimmten kulturellen Raumes“<sup>37</sup> aufzuzeigen.

Theologie nimmt die Lehre in der Kirche wahr und hat deshalb eine entscheidende Funktion für die Kirche. Damit wird Kirche für Theologie zur Herausforderung, umgekehrt stellt Theologie als kritisches Korrektiv aber auch eine Herausforderung für die Glaubensgemeinschaft Kirche dar.

Kirche ist Erkenntnisobjekt der Theologie, d.h. sie wird im Rahmen der Glaubenswissenschaft systematisch untersucht und charakterisiert. Was aber ist „Kirche“ genau?

---

<sup>30</sup> Vgl. SECKLER, Theologie als Glaubenswissenschaft, 143f.

<sup>31</sup> Vgl. ebd., 161-163.

<sup>32</sup> SECKLER, Die schiefen Wände, 131.

<sup>33</sup> RATZINGER, Wesen und Auftrag, 53.

<sup>34</sup> SECKLER, M., Die Communio-Ekklesiologie, die theologische Methode und die Loci-theologici-Lehre Melchior Canos, in: ThQ 187 (2007), 1-20, 1.

<sup>35</sup> SCHWÖBEL, CHR., Theologie, in: RGG<sup>4</sup> 8, 274.

<sup>36</sup> GRESHAKE, Theologie, 1274.

<sup>37</sup> Ebd.

Wie lässt sich Kirche theologisch charakterisieren? Was sind Sinn und Grundstruktur des „Kircheseins“? Zur näheren Beschreibung des Untersuchungsobjekts „Kirche“ hat sich im Bereich der Systematischen (Teil-)Disziplinen der Theologie ein eigenes Fachgebiet herausgebildet: Ekklesiologie ist die „Lehre von der Kirche“.<sup>38</sup> Als relativ junge Disziplin, die in der Dogmatik bzw. im Schnittbereich von Fundamentaltheologie, Dogmatik und Kirchenrecht angesiedelt ist, analysiert sie Ursprünge, Geschichte, Wesen und Auftrag der Kirche.<sup>39</sup> Für die Beantwortung der Fragen, die das Selbstverständnis und den Selbstvollzug der Kirche betreffen, sind deshalb die lehramtlichen Aussagen in Verbindung mit den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Ekklesiologie von entscheidender Bedeutung.<sup>40</sup>

### 1.1.2 Kirche als geistliche und weltliche Größe

Als „das Jahrhundert der Kirche“<sup>41</sup> ist das 20. Jahrhundert von einem evangelischen Theologen bezeichnet worden. Angesichts populärer Einschätzungen der Gegenwart, die Kirche als „zeitlose“ bzw. „nicht (mehr) zeitgemäße“ Institution auffassen, klingt diese Charakterisierung mehr als ungewöhnlich. Bei genauerem Hinsehen trifft sie aber in der Tat gerade für die katholische Kirche zu, die sich im Lauf des 20. Jahrhunderts einem Prozess umfassender (Rück-)Besinnung und Auseinandersetzung mit sich selbst gestellt hat. Als Höhe- und gleichermaßen Kristallisationspunkt dieses Prozesses ist ein

<sup>38</sup> Trotz reichhaltiger Aussagen über die Kirche bei den sog. Kirchenvätern und den Theologen der Scholastik deutet sich eine systematische Behandlung des Themas *Kirche* erst im Spätmittelalter – im Zuge der Auseinandersetzung zwischen Papsttum und Kaisertum – an. Ekklesiologie als spezielle Lehre von der Kirche und als eigener Traktat der Dogmatik hat sich in seiner heutigen Form erst im 19. und 20. Jahrhundert herausgebildet. Vgl. MÜLLER, G.L., *Katholische Dogmatik. Für Studium und Praxis der Theologie*, Freiburg i. Br. <sup>4</sup>2001, 578-580.

<sup>39</sup> Kirche, griechisch ἐκκλησία, lateinisch *ecclesia*, beschreibt die Gemeinschaft des Gottesvolkes, die von Gott gerufen und gesammelt ist. Vom griechischen ἐκκλησία leiten sich die Begriffe *chiesa*, *iglesia*, *église* der romanischen Sprachen ab, sie beziehen sich auf die von Gott zusammengerufene Versammlung der Glaubenden. Die Begriffe der germanischen Sprachen, wie *church*, *Kerk*, *Kirche* lassen sich auf das griechische Wort κυριακή (οἰκία) zurückführen und stehen im Bedeutungszusammenhang mit „Herrenhaus“ bzw. „dem Herrn gehörig(es) Haus“. Bei diesem Verständnis wird die Initiative Gottes, sein Tun, das Kirche erst gründet, in den Vordergrund gestellt. Der Begriff *Kirche* lenkt die Assoziationen also auf zwei verschiedene Aspekte: neben der sozial-institutionellen Metaphorik, die Kirche als Körperschaft bzw. sozialer Gemeinschaft sieht, ist die Gebäude-Metaphorik, die Kirche auf die Gründung Gottes zurückführt und als „Haus Gottes“ oder „Tempel des Heiligen Geistes“ bezeichnet, von entscheidender Bedeutung. Vgl. WERBICK, *Kirche*, 183; NEUNER, P., *Die heilige Kirche der sündigen Christen*, Regensburg 2002, 171.

<sup>40</sup> Die Lehre von der Kirche bleibt nicht allein auf die Teildisziplin der Ekklesiologie verwiesen, sondern ist Thema aller theologischen Disziplinen: „Für die Kirchengeschichte ist dies ebenso selbstverständlich wie für das Kirchenrecht, in der Praktischen Theologie wird dargelegt, wie die Kirche ihren Verkündigungsauftrag sachgemäß wahrnehmen kann und wie sie selbst durch den Vollzug von Wort, Sakrament und Diakonie lebendig wird. In den exegetischen Fächern erscheint Kirche zunächst als *ein* Thema unter anderen, und keineswegs im Zentrum; andererseits ist aber die Schrift nicht anders zugänglich als über die Kirche, sie ist in ihr entstanden und setzt sie immer schon voraus, so dass wer die Schrift annimmt, die Kirche als deren Möglichkeitsbedingung immer schon impliziert.“ KEHL, M., *Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie*, Würzburg <sup>4</sup>2001, 43.

<sup>41</sup> DIBELIUS, O., *Das Jahrhundert der Kirche. Geschichte, Betrachtung, Umschau und Ziele*, Berlin 1927.

Ereignis in die Geschichte des 20. Jahrhunderts eingegangen, das die katholische Kirche als Ausgangspunkt und Thema hatte: das Zweite Vatikanische Konzil (1962-1965). In dieser zweiten großen Ökumenischen Bischofsversammlung der Neuzeit und durch die verabschiedeten Konzilsdokumente wurde sich die katholische Kirche ihres „Wesens sowie ihrer Relationalität und Relativität wieder klarer bewusst“.<sup>42</sup> Wenn das Zweite Vatikanische Konzil als Kristallisationspunkt einer kirchlicher Selbstreflexion im 20. Jahrhundert bezeichnet wird, so klingt darin der Hinweis an, dass nicht nur das Konzil selbst, sondern auch die ekklesiologische Diskussion *vor* dem Konzil und die Rezeption der theologischen Selbstaussagen *nach* dem Konzil für das gegenwärtige Verständnis von Kirche eine wichtige Rolle spielen. Die Rezeption der Konzilsdokumente und der Lehre des Konzils über die Kirche (zum Beispiel in Fragen zu hierarchischer Ekklesiologie, Communio-Ekklesiologie, Volk-Gottes-Ekklesiologie etc.) hält seit dem Abschluss des Zweiten Vatikanums an und beschäftigt die wissenschaftliche Theologie und die konkrete Praxis der Kirche bis heute.<sup>43</sup>

Lässt sich das 20. Jahrhundert als „das Jahrhundert der Kirche“ charakterisieren, so kann man das Zweite Vatikanische Konzil als „das Konzil der Kirche“ schlechthin bezeichnen, denn zum ersten Mal in der Geschichte der Kirche hatte dieses Konzil – unter anderem – die „Kirche“ selbst zum Thema und entfaltete eine lehramtliche Ekklesiologie. Selbstverständlich haben sich auch frühere Konzilien mit Kirche beschäftigt, doch erst und allein das Zweite Vatikanum widmet dem Thema „Kirche“ eine eigene dogmatische Konstitution, die sich umfassend mit Ursprung, Wesen und Auftrag der Kirche beschäftigt und nicht nur Einzelaspekte, wie zum Beispiel Kirchenstiftung oder Kirchengründung, hierarchisches Gefüge oder liturgische Vollzüge, anspricht.<sup>44</sup> Liest man die Konzilsaussagen über Kirche als *Mysterium*, *komplexe Wirklichkeit* und *Communio* vor dem Hintergrund ihres Entstehungsprozesses und des vorkonziliaren Kirchenverständnisses (*Kirche als „societas perfecta“*), wird ihre Besonderheit um so deutlicher: Die konziliaren neuen, gleichsam revolutionären wie revitalisierten Aspekte von Kirche eröffnen Möglichkeiten für positive – und eben nicht nur negativ-

<sup>42</sup> KERTELGE, K., Kirche. I. Neues Testament, in: LThK<sup>3</sup> 5, 1453-1458, 1456.

<sup>43</sup> Vgl. KEHL, M., Ekklesiologie, in: LThK<sup>3</sup> 3, 568-573, 572; KASPER, W./DRUMM, J., Kirche. II. Theologie- und dogmengeschichtlich, in: LThK<sup>3</sup> 5, 1458-1465, 1464.

<sup>44</sup> Die Frage nach der Kirche, genauer: nach dem, was „wesentlich“ an Kirche ist, wurde im Lauf der Kirchengeschichte und im Rahmen der Konzilien immer wieder gestellt. Im Vergleich zur umfassenden Beschreibung der Kirche im Zweiten Vatikanum lassen sich die Aussagen der früheren Konzilien aber vorwiegend als Aussagen über jeweils einen Teilaspekt von Kirche einordnen, die in vielen Fällen nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit Kirche an sich stehen. So spricht zum Beispiel das Konzil von Nizäa (787) in seiner „Definition über die heiligen Bilder“ von der Anwesenheit des Heiligen Geistes in der Kirche (vgl. DH 600); das Konzil von Trient (1545-1563) beschreibt in der Lehre und in den Canones „über das Sakrament der Weihe“ (1563) die durch göttliche Anordnung eingesetzte Hierarchie der katholischen Kirche aus Bischöfen, Priestern und Dienern (DH 1776); das I. Vatikanum (1870) definiert in der dogmatischen Konstitution *Dei Filius* über den katholischen Glauben die Einsetzung der Kirche durch Christus als Sohn Gottes (DH 3012). Davon abgesehen ist die Kirche als Objekt des Glaubens selbstverständlich Bestandteil der frühesten Glaubensbekenntnisse, in denen auch die sog. *notae Ecclesiae*, die Grundeigenschaften der Kirche (Einheit, Heiligkeit, Katholizität, Apostolizität), benannt werden. Vgl. DH 1-5; 10-36; 41-49; 51; 60-63; 150. Zu den *notae Ecclesiae* vgl. auch S. 56f in dieser Arbeit.

abgrenzende – interdisziplinäre Untersuchungen und Vergleiche. Das Kirchenverständnis des Zweiten Vatikanums steht nicht mehr länger abwehrend (gegen)über der Welt und „weltlichen“ organisationalen Wirklichkeiten, sondern bietet durch die Sichtweise von Kirche als geistlicher *und* organisationaler Realität ein *tertium comparationis* für Disziplinen wie Soziologie, Organisations- oder Managementtheorie.

### 1.1.2.1 Kirche als „societas perfecta“?

Wenn in der Rezeption des Zweiten Vatikanums immer wieder betont wird, die Kirche bzw. das Konzil habe sich wie kein anderes der Welt zugewandt, d.h. sich den Menschen, der Zeit und den damaligen gesellschaftlichen Bedingungen geöffnet,<sup>45</sup> so ist darin implizit angedeutet, dass sich die vorkonziliare Kirche von der Welt und den Menschen abgeschottet oder ihnen gegenüber zumindest keine offene Haltung eingenommen hatte. Tatsächlich lässt sich für die katholische Kirche in den beiden Jahrhunderten vor dem Konzil eine Art „Trutzborg-Mentalität“ nachweisen. Denn im 18. und 19. Jahrhundert verstand sich Kirche selbst „als feste Burg inmitten einer bösen Welt, welche nichts anderes im Schilde hatte, als sie zu vernichten. Sie begegnete ihr mit ständigem Misstrauen. [...] [Kirche sah sich selbst] als Hort des ‚guten Alten‘, als Feindin alles dessen, was die Menschen als Errungenschaften ansahen. In ihr schienen alle jene eine Stütze zu haben und geistige Heimat zu finden, die sich mit der modernen Welt und mit ihren sozialen, gesellschaftlichen und politischen Neuorientierungen ebensowenig aussöhnen konnten wie mit den Umwälzungen im individuellen Bereich“.<sup>46</sup> In den apologetischen Selbstbeschreibungen der Kirche taucht ab dem 18. und 19. Jahrhundert dafür immer wieder ein Begriff auf, der für heutige Ohren mit soziologischen bzw. „weltlichen“ Kategorien besetzt ist, im Bereich von Kirche aber in strenger Abwendung von und Vormachtstellung über weltliche, d.h. nicht-kirchliche Herrschafts- und Jurisdiktionsinstanzen gebraucht wurde: Kirche verstand sich als „*societas*

---

<sup>45</sup> Dieser Aspekt begegnet häufig in Verbindung mit dem Stichwort „*aggiornamento*“, das Papst Johannes XXIII. zu Beginn des Zweiten Vatikanums auf die Kirche bezogen hatte. Die Rezeption zu diesem Begriff und zur damit verbundenen Konzilsinterpretation wird bis heute intensiv geführt, so dass man geradezu von einer „Theologie des *Aggiornamento*“ seit dem II. Vatikanischen Konzil sprechen kann. Vgl. dazu auch die Bestätigung und Fortsetzung des „*aggiornamento*“ als „programmatische Richtschnur“ des Konzils durch Paul VI. in seiner Antrittsenzyklika *Ecclesiam suam* vom 6. August 1964, Nr. 50 (abgedruckt in: AAS 56 [1964], 609-659) sowie zum Beispiel BREDECK, M., Das Zweite Vatikanum als Konzil des *Aggiornamento*. Zur hermeneutischen Grundlegung einer Konzilsinterpretation (PaThSt 48), Paderborn 2007; ALBERIGO, G., *Aggiornamento*, in: LThK<sup>3</sup> 1, 231; AUTIERO, A. (Hrsg.), Herausforderung *Aggiornamento*. Zur Rezeption des Zweiten Vatikanischen Konzils (MThA 62), Altenberge 2000; Themenheft „*Aggiornamento*“ der Zeitschrift *Diakonia*: *Diak* 37 (2006), 1-53.

<sup>46</sup> NEUNER, P., *Ekklesiologie. Die Lehre von der Kirche*, in: BEINERT, W. (Hrsg.), *Glaubenszugänge. Lehrbuch der Katholischen Dogmatik*, Bd. 2., Paderborn 1995, 399-578, 407.



*perfecta*“, als vollkommene Gesellschaft.<sup>47</sup> Papst Leo XIII. definierte diese *societas perfecta* in seiner Enzyklika *Immortale Dei* im Jahr 1885 mit folgenden Worten:

„[Die Kirche] ist eine ihrer Art und ihrem Recht nach vollkommene Gesellschaft, da sie die für ihre Erhaltung und Tätigkeit notwendigen Hilfsmittel nach dem Willen und durch die Wohltat ihres Gründers alle in sich und durch sich selbst besitzt. So wie das Ziel, nach dem die Kirche strebt, bei weitem das edelste ist, so ist auch ihre Vollmacht die vortrefflichste von allen und kann nicht für geringer als die bürgerliche Herrschaft gehalten werden oder dieser in irgendeiner Weise untertan sein.“ (DH 3167)

Aufgrund ihrer göttlichen Stiftung – mit anderen Worten: „als göttliche Einrichtung“ – sah sich Kirche „von Gott mit allen notwendigen ‚Heilmitteln‘ (also besonders ihren Ämtern und Sakramenten) ausgestattet“<sup>48</sup> und fühlte sich im Besitz all dessen, was eine vollständige Gesellschaft nach damaligem Verständnis benötigte (Legislative, Judikative, Exekutive). Diese Sichtweise der *societas perfecta* findet sich 1917 wieder in der Apostolischen Konstitution *Providentissima Mater* Papst Benedikts XV., die dem kirchlichen Gesetzbuch der katholischen Kirche, dem Codex Iuris Canonici von 1917 (CIC/1917) Geltung verlieh und dem Gesetzestext in allen Textausgaben vorangestellt wurde.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Der Terminus technicus „*societas perfecta*“ war im Rahmen der kanonistischen Disziplin des *Ius Publicum Ecclesiasticum* im 18. und 19. Jahrhundert mit dem Ziel angewendet worden, die Kirche gegenüber dem Staat als eigenständige Rechtsgemeinschaft zu verteidigen und abzugrenzen. Besonders häufig gebrauchte Papst Pius IX. den Begriff „*perfecta societas*“ als Bezeichnung für die Kirche, so zum Beispiel in den Ansprachen *Singulari quadam* (1854) und *Multis gravibusque* (1860), in *Maxima quidem* (1962) und in der Enzyklika *Vix dum a nobis* (1874). Der Begriff erfreute sich auch unter Papst Leo XIII. großer Beliebtheit, wie seine häufige Verwendung in der Enzyklika *Diuturnum illud* (1881) über die höchste Würde im Bereich des Staatswesens, in – der oben vorgestellten – Enzyklika *Immortale Dei* (1885), in der Enzyklika *Sapientiae christianae* (1890) über Christen als Bürger und im Apostolischen Schreiben *Praeclara gratulationis* (1894) über die Freimaurerei zeigt. Auch die Päpste Pius X., Benedikt XV., Pius XI. und Pius XII. verwendeten den Begriff gelegentlich. Im Codex Iuris Canonici von 1917 kommt „*societas perfecta*“ nicht vor, allerdings findet sich der Begriff im ersten Satz der Apostolischen Konstitution *Providentissima Mater* von Benedikt XV. aus dem Jahr 1917, die dem Codex Rechtskraft verliehen hat. Vgl. WALF, K., Die katholische Kirche – eine „*societas perfecta*“?, in: ThQ 157 (1977), 107-118, 108-112; GRANFIELD, P., Aufkommen und Verschwinden des Begriffs „*societas perfecta*“, in: Conc(D) 18 (1982), 460-464, 462; LISTL, J., Kirche und Staat in der neueren Kirchenrechtswissenschaft (SKRA 7), Berlin 1978, 134-158 und 173-182.

<sup>48</sup> KEHL, Kirche, 30.

<sup>49</sup> BENEDIKT XV., Constitutio Apostolica *Providentissima Mater* vom 27. Mai 1917, abgedruckt in: Codex Iuris Canonici. Pii X Pontificis Maximi iussu digestus, Benedicti Papae XV auctoritate promulgatus, Rom 1917, LVII-LXIII, LVII. Die Konstitution ist dem Gesetzescorpus des CIC/1917 zwar vorangestellt, sie ist aber selbst nicht Gesetzestext und „integrierender Bestandteil“ allenfalls insoweit, als sie ein wichtiges Mittel der subjektiv-historischen Auslegung der CIC-Normen darstellt.“ GÖBEL, G., Das Verhältnis von Kirche und Staat nach dem Codex Iuris Canonici des Jahres 1983 (SKRA 21), Berlin 1993, 54. Vgl. auch WALF, Die katholische Kirche, 113f. H. LISTL sieht im CIC/1917 einen direkten Niederschlag der *Societas-perfecta*-Lehre und führt zur Begründung c.100 §1 CIC/1917 an, „in dem ausdrücklich festgestellt wird, dass die katholische Kirche und der Apostolische Stuhl kraft göttlichen Rechts den Charakter juristischer Personen haben („*Catholica Ecclesia et Apostolica Sedes moralis personae rationem habent ex ipsa ordinatione divina*“). Das bedeutet in der Sprache des *Ius Publicum Ecclesiasticum*, dass die Kirche den Charakter einer „*societas perfecta*“ besitzt, d.h. dass sie nach dem Willen ihres Stifters Christus frei und unabhängig von jeder menschlichen Gewalt ist und kraft göttlicher Anordnung, ebenso wie der Staat, über sämtliche Mittel verfügt, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt“ (LISTL, Kirche und Staat, 191f). Andere Autoren hingegen beurteilen den Umstand, dass der Begriff *societas perfecta* im CIC/1917 nicht explizit

„Die allwissende Mutter Kirche ist von ihrem Stifter Christus so eingerichtet worden, dass sie mit allen bekannten Dingen ausgestattet ist, die jeder vollkommenen Gesellschaft zukommen, von den eigenen Anfängen an, als sie, dem Auftrag des Herrn folgend, begann, alle Völker zu lehren und zu leiten, und sie versuchte schon damals nach dieser Lehre der heiligen Ordnung der Menschheit und des christlichen Volkes zu leiten und zu bewahren, indem sie Gesetze gab.“

In enger Verbindung zum Aspekt der Vollkommenheit rückte dabei die Unabhängigkeit der Kirche, etwa gegenüber einem Staat(swesen): denn eine vom Staat unabhängige Kirche sieht sich auch *nicht* als Teil des Staates.<sup>50</sup> Im Sinn dieses absoluten und perfektionistischen Kirchenverständnisses bestand für Kirche selbstverständlich auch nicht die Notwendigkeit, sich mit anderen Gesellschaften und Einrichtungen außer ihrer selbst zu beschäftigen. Im Gegenteil, in Unabhängigkeit und in Abgrenzung nach außen konnte Kirche eine eigene Binnenkultur konservieren, was sie zum Beispiel in Form einer eigenen Hierarchie, Kultur und Sprache pflegte. Aus heutiger Perspektive lässt sich die vorkonziliare *Societas-perfecta*-Lehre aber nicht nur als Vorwand und Reaktion gegen fremde bzw. staatliche Einmischung in kirchliche Belange charakterisieren. Das damalige Verständnis von Kirche als „vollkommener Gesellschaft“ lässt vielmehr eine strategische Defensivhaltung gegenüber den neuzeitlichen gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Lebensformen zu Tage treten: Kirche als *societas perfecta*, „als hochpotenziertes und perfektes geistliches Staatswesen“,<sup>51</sup> ist die Reaktion der „kirchlich-päpstlichen Selbstbehauptung gegen das Hineingezogenwerden der Kirche in die modernen Differenzierungsprozesse der Gesellschaft [...]. Gegen diesen Differenzierungstrend versuchte sie noch einmal, ihre überstaatliche, nicht auf rein religiöse Materien begrenzte Normierungskompetenz zu behaupten.“<sup>52</sup> Mit Hilfe dieser Defensivstrategie konnte Kirche ihre hierarchisch-jurisdiktionelle (Ämter-)Ordnung und damit eine „anti-neuzeitliche Betonung von Autorität und Hierarchie“<sup>53</sup> behaupten und fortsetzen. Das damalige Selbstverständnis der Kirche als *societas perfecta* wird in der Ekklesiologie der Gegenwart tatsächlich kritisch beurteilt, so zum Beispiel bei M. KEHL: „Eine

---

verwendet wird, als ein Indiz für seine Unzulänglichkeit. Vgl. MÖRSDORF, K., Lehrbuch des Kirchenrechts auf Grund des Codex Iuris Canonici, Bd. I, München <sup>11</sup>1964, 42; STUTZ, U., Der Geist des Codex iuris canonici. Eine Einführung in das auf Geheiß Papst Pius X. verfasste und von Papst Benedikt XV. erlassene Gesetzbuch der katholischen Kirche, Stuttgart 1918, 109-126.

<sup>50</sup> Vgl. auch den Hinweis im „Lehrbuch des Kirchenrechts“ von 1929: „Der Zweck der Kirche ist die Verwirklichung des Reiches Gottes auf Erden. Daraus ergibt sich: a) Die Selbständigkeit der Kirche auf ihrem eigentlichen Gebiete. Sie ist als *societas perfecta*, plane libera souverän in der Regelung ihrer Aufgaben und Zwecke [...]“ sowie die Anmerkung zu *societas perfecta*: „Zum Begriff der Gesellschaft gehört eine Mehrheit von Individuen, welche durch einen gemeinsamen, von den einzelnen gewussten und gewollten Zweck zusammengehalten werden. Zu einer *vollkommenen* Gesellschaft gehört, dass sie einen selbständigen, von anderen Gemeinschaftszwecken unabhängigen Zweck verfolgt und in sich selbst die Mittel zur Erreichung dieses Zweckes besitzt.“ EICHMANN, E., Lehrbuch des Kirchenrechts auf Grund des Codex Iuris Canonici, Paderborn <sup>3</sup>1929, 7, Anm. 3.

<sup>51</sup> BÖCKENFÖRDE, E.W., Staat – Gesellschaft – Kirche, in: DERS./DEUFEL, K., Staat – Gesellschaft – Kirche. Sozialstaat und christliche Diakonie (CGG 15), Freiburg i.Br. 1982, 5-120, 19.

<sup>52</sup> WERBICK, Kirche, 127.

<sup>53</sup> WIEDENHOFER, S., Ekklesiologie, in: SCHNEIDER, TH. (Hrsg.), Handbuch der Dogmatik, Bd. 2, Düsseldorf 2000, 47-154, 86. Vgl. hierzu auch WERBICK, Kirche, 127.

klare, defensive Absetzung von der neuzeitlichen, weithin als heillos betrachteten Geschichte und von den modernen demokratischen Gesellschaften, aber auch von den anderen, als defiziente Weisen des Christseins eingestuften Konfessionen bestimmte den realen Kurs der katholischen Kirche seit Beginn der Neuzeit. Nur die von Christus gestiftete, fest gefügte, in sich geschlossene und autarke katholische Kirche vermittelt ihren Mitgliedern durch die Hierarchie das übernatürliche Heil.<sup>54</sup> In der aktuellen theologischen und religionssoziologischen Diskussion wird die Kirche des 18. und 19. Jahrhunderts deshalb auch mit dem Etikett der vollkommenen „Heilsanstalt“ (M. KEHL)<sup>55</sup> oder „Gnadenanstalt“ (M. EBERTZ) versehen.<sup>56</sup> In diesen – auf M. WEBER zurückgehenden<sup>57</sup> – Zuschreibungen treten die institutionellen Aspekte und Verwicklungen der damaligen Kirche deutlich hervor: Obwohl sie nach außen ihre Abhebung und Besonderheit, d.h. auch: Unvergleichbarkeit, im Vergleich zu „weltlichen“ Institutionen wie dem Staat und konkurrierenden Kirchen propagierte, blieb sie – trotz Betonung ihrer eigenen göttlichen Einrichtung und daraus folgenden Andersartigkeit – aufgrund ihrer juristischen Züge den weltlichen Herrschafts- und Ordnungs- und Versorgungsvorstellungen verhaftet.

In dem Maß, in dem sich Kirche von der neuzeitlichen Welt distanzierte, verfestigte sie ihre innerkirchliche Unterscheidung in „Kleriker“ als geweihte Amtsträger und „Laien“ als deren Untergebene. Die Letztgenannten nahmen dabei die Rolle von Statisten ein, die das von den klerikalen Amtsträgern verwaltete Heil in Form von Sakramenten etc. entgegennehmen und in den verschiedensten weltlichen Lebensbereichen – wiederum unter Leitung der klerikalen Amtsträger – umsetzen durften.<sup>58</sup> Die Kirche als *societas perfecta* erweist sich also zugleich als *societas inaequalis* oder *societas inaequalium*, als ungleiche Gesellschaft bzw. Gesellschaft von Ungleichen.<sup>59</sup> Dabei wurde die Differenz zwischen Klerikern und Laien wesentlich stärker betont als ihre Gleichheit – als im Glauben an Jesus Christus Getaufte. Neben dem Kirchenverständnis der *societas perfecta* waren auch die kirchlichen Dokumente – und mit ihnen die Ekklesiologie die-

---

<sup>54</sup> KEHL, Kirche, 30.

<sup>55</sup> Vgl. KEHL, M., Kirche als Institution. Zur theologischen Begründung des institutionellen Charakters der Kirche in der neueren deutschsprachigen katholischen Ekklesiologie (FTS 22), Frankfurt a.M. <sup>2</sup>1978; DERS., Kirche, 30. Mit der Bezeichnung „Heilsanstalt“ wird Kirche in die Nähe einer Versorgungseinrichtung gerückt, in der man „Heil“ empfangen werden kann bzw. verordnet wird. Der von M. KEHL eingeführte Begriff erinnert sicherlich nicht zufällig an „Heilanstalt“, eine Bezeichnung der damaligen Zeit für eine (staatliche oder private) Heil- und Pflegeanstalt zur Behandlung seelisch Kranker.

<sup>56</sup> Vgl. EBERTZ, M.N., Erosion der Gnadenanstalt? Zum Wandel der Sozialgestalt von Kirche, Frankfurt a.M. 1998, 180f.

<sup>57</sup> M. EBERTZ und M. KEHL (vgl. Anm. 55f dieser Arbeit) übernehmen die Zuschreibungen „Gnadenanstalt“ oder „Heilsanstalt“ von M. Weber, auch wenn sie dies nicht immer deutlich kennzeichnen. Vgl. die Verwendung der Begriffe bei WEBER, M., Die protestantischen Sekten und der Geist des Kapitalismus, in: DERS., Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Tübingen <sup>5</sup>1963 (Erstauflage: 1922), 207-236, 211.

<sup>58</sup> Vgl. NEUNER, P., Der Laie und das Gottesvolk, Frankfurt a.M. 1988, 81-92; DEMEL, S., Mitmachen – Mitreden – Mitbestimmen. Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen der katholischen Kirche, Regensburg 2001, 15-18.

<sup>59</sup> Vgl. NEUNER, Der Laie und das Gottesvolk, 90-92; WERBICK, Kirche, 318.

ser Zeit – von der Vorstellung der „*societas inaequalis*“ geprägt. Als Beleg dafür mögen zwei Beispiele dienen: Im Entwurf zur Kirchenkonstitution des I. Vatikanischen Konzils, die aufgrund des vorzeitigen Konzilsendes<sup>60</sup> nicht verabschiedet wurde, heißt es:

„Die Kirche Christi ist jedoch nicht eine Gemeinschaft von Gleichgestellten, in der alle Gläubigen dieselben Rechte besäßen. Sie ist eine Gesellschaft von Ungleichen, und das nicht nur, weil unter den Gläubigen die einen Kleriker und die anderen Laien sind, sondern vor allem deshalb, weil es in der Kirche eine von Gott verliehene Vollmacht gibt, die den einen zum Heiligen, Lehren und Leiten gegeben ist, den anderen nicht.“ (NR 394)

Hier wird nochmals deutlich, wie sehr die Kirche ihre Art der Ordnung – in Abhebung zu den staatlichen und demokratischen Entwicklungen des 19. Jahrhunderts – betont: Der Aspekt, dass Kirche eine Gemeinschaft von Gläubigen ist, rückt völlig in den Hintergrund angesichts der mit göttlicher Autorität begründeten Stufung unter den Gläubigen. Mit P. NEUNER und H. FRIES lässt sich diese Konzeption zugespitzt auf den Punkt bringen: „Die Gläubigen sind die wohlbehüteten Schafe, für die ihre Hirten sorgen. Ihre Mitwirkung in der Verkündigung ist darauf beschränkt, das zu ‚bezeugen, was ihnen von den Hirten gelehrt worden ist.‘“<sup>61</sup>

Diese Sichtweise von Kirche als Gesellschaft von Ungleichen spiegelt auch das damalige Kirchenrecht wider, der CIC/1917 greift damit eine seit mehreren Jahrhunderten bestehende (Rechts-)Tradition auf:<sup>62</sup>

„C.107 §1. Kraft göttlichen Rechts sind die Kleriker von den Laien unterschieden.“

Hieraus werden im kirchlichen Gesetzbuch von 1917 an anderen Stellen die Schlüsse gezogen:

„C.948. Kraft der Einrichtung Christi ist der Stand des Klerus von den Laien in der Kirche unterschieden zur Leitung der Gläubigen und zum Vollzug des Gottesdienstes.“

---

<sup>60</sup> Nach dem Ausbruch des deutsch-französischen Krieges im Juli 1870 wurden die Konzilsberatungen abgebrochen. Papst Pius IX. vertagte das Konzil „*sine die*“, es wurde später aber nicht mehr wieder aufgenommen. Vgl. SCHATZ, K., Vatikanische Konzilien. A. Vaticanum I, LThK<sup>3</sup> 10, 556-561.

<sup>61</sup> NEUNER, Der Laie und das Gottesvolk, 91.

<sup>62</sup> Die innerkirchliche Unterscheidung in „Kleriker“ und „Laien“ reicht zurück bis in die Zeit der Frühen Kirche. Die griechischen Wörter κληρος (Schicksal, Vorsehung, Los bei der Bodenverteilung oder Ämterbesetzung) und λαϊκός (dem Volk zugehörig) – von λαός (Volk) – erhielten erst durch die Zuschreibung von Theologen der Frühen Kirche (wie z.B. Clemens von Alexandrien, Johannes Chrysostomos, Origenes) die Konnotationen „amtlich bestellter Diener der Kirche“ (Kleriker) und „einfaches Kirchenvolk ohne besondere Beauftragung“ (Laien). Dieses Begriffsverständnis und die damit verbundene Differenzierung führte in den folgenden Jahrhunderten innerhalb der Kirche zu einer immer strikteren (Standes-)Unterteilung in Kleriker und Laien, so dass zum Beispiel die erste gesamtkirchliche Rechtssammlung des Mittelalters, das sog. *Decretum Gratiani*, im 12. Jahrhundert wie selbstverständlich formuliert: „Es gibt zwei Arten von Christen, die Kleriker und die Laien“ (c.12 q.1 c.7, in: Corpus Iuris Canonici, Bd. 1, hrsg. v. FRIEDBERG, A./RICHTER, A., Leipzig 1881 [Nachdruck: Graz 1959], 678). In den folgenden Jahrhunderten prägte sich die Ungleichheit der beiden Personenstände in der Kirche immer tiefer ein, Kleriker wurden zu einer Art kirchlicher Befehlshaber, Laien zum minderberechtigten und untätigen Volk, das den Klerikern zu gehorchen hat. Vgl. NEUNER, P., Der Laie und das Gottesvolk, 25-84; FAIVRE, A., Klerus, Kleriker. I. Begriff und Geschichte, in: LThK<sup>3</sup> 6, 131-133; WERBICK, J., Laie, in: LThK<sup>3</sup> 6, 589-584; DEMEL, Mitmachen – Mitreden – Mitbestimmen, 13-16.

„C.682. Den Laien steht das Recht zu, vom Klerus nach Maßgabe der Kirchenordnung geistliche Güter und hauptsächlich die zum Heil notwendigen Hilfsmittel zu empfangen.“

Diese Konzeption einer *ungleichen Gesellschaft* in der Kirche, in der die Kleriker durch göttlichen Auftrag zur Leitung der Laien und zum Vollzug des Gottesdienstes bestellt, die Laien hingegen nur „Empfänger“ der von den Klerikern ausgeteilten Heilsmittel sind, prägt das gesamte Gesetzescorpus des CIC/1917. Die Aufzählung der Rechte und Pflichten der Kleriker überwiegt die der Laien quantitativ wie qualitativ, sodass selbst zeitgenössische Fachkommentare die Aussage treffen: „Das Recht der katholischen Kirche ist fast ausnahmslos Geistlichkeitsrecht“. <sup>63</sup> Da die meisten Canones Kleriker und Ordensleute betreffen, sind die Canones über die Laien überschaubar und lassen sich in wenigen Zeilen zusammenfassen, wie zum Beispiel im Kommentar des Kanonisten K. MÖRSDORF: Die Laien haben „das Recht auf Führung und Leitung, auf Unterricht und Seelsorge (Predigt und Katechese, Empfang der Sakramente und Sakramentalien, Teilnahme am Gottesdienste, Fürbitten, Gnaden und Ablass), auf freien Verkehr mit den Hirten, auf Rechtsschutz, auf ein kirchliches Begräbnis. Die Laien haben diese Rechte nach der von der Kirche aufgestellten Ordnung, z.B. nach ihrer Zugehörigkeit zur Pfarrei und Diözese; sie können der Rechte verlustig gehen durch Straf- und Ordnungsmaßnahmen der Kirche.“ <sup>64</sup>

Das katholische Kirchenverständnis des 18. bis frühen 20. Jahrhunderts kann in seinen Konzeptionen der *societas perfecta* und der *societas inaequalis* die große Nähe zu gesellschaftstheoretischen bzw. „weltlichen“ und hierarchischen Ordnungssystemen nicht verleugnen. Auch der Codex Iuris Canonici von 1917, das erste einheitliche Gesetzbuch der katholischen Kirche überhaupt, ist ein Abbild dieser juridisch-hierarchisch konzipierten Ekklesiologie. Während der *Societas-perfecta*-Begriff dieser Epoche der Kirche als „klassische Kurzformel für die wesensmäßige Verschiedenheit der Kirche gegenüber dem Staat, für ihre Eigenrechtsmacht und damit für ihr Selbstbestimmungsrecht und

---

<sup>63</sup> STUTZ, Geist des Codex iuris canonici, 83.

<sup>64</sup> MÖRSDORF, Lehrbuch des Kirchenrechts I, 554; vgl. auch (den Vorgänger des Lehrbuchs von MÖRSDORF:) EICHMANN, Lehrbuch des Kirchenrechts, 320f. In einer der ersten deutschsprachigen Überblicksdarstellungen zum CIC/1917 („Der Geist des Codex Iuris Canonici“) liefert der Kanonist U. STUTZ eine Zusammenfassung des neuen Kirchenrechts unter ständischem Aspekt: „Die katholische Kirche ist die Kirche des Klerus. Selbstverständlich nicht in dem Sinne, dass ihre Heilsarbeit nicht auch, ja sogar – vermöge der fast erdrückend grossen Ueberzahl der Laienschaft – vornehmlich den Laien zugute käme. Wohl aber in dem, dass nach ihrem Rechte, um das es uns bei unseren Untersuchungen ausschliesslich zu tun ist, die Laien mehr nur als Schutzgenossen und allein die Kleriker als Vollgenossen erscheinen. Die Laien bilden lediglich das zu leitende und zu lehrende Volk, das gegen gläubige Annahme der von der Kirche gelehrtten Heilswahrheit und durch gehorsame Unterwerfung unter sie ihrer Heilswohlthaten und des nach ihrer Lehre einzig durch sie vermittelten Heiles teilhaftig werden soll. Das Recht der katholischen Kirche ist fast ausschließlich Geistlichkeitsrecht. [...] Darum spielen die breiten Massen der Laien, trotzdem sie in Wirklichkeit die Kirche tragen, in dem Gesetzeswerk, so wohlüberlegt seine Oekonomie und so ebenmässig es ausgefallen ist, eine verhältnismässig geringe Rolle. [...] Vielmehr auch ausdrücklich in ihrer Eigenschaft als Laien. ‚Von den Laien‘ ist ja auch im Personenrecht ein besonderer Teil, der dritte, überschrieben. Gerade dieser bereitet freilich den Fernstehenden wohl eine nicht geringe Enttäuschung. Nicht bloss, weil er überaus schwächig ist. Ganze vierundvierzig Kanones enthält er gegenüber den dreihundertneundsiebzig der Kleriker- und den fast zweihundert des Religiösenrechtes.“ STUTZ, Geist des Codex iuris canonici, 83f.

ihre Unabhängigkeit in ihrem Eigenbereich von der staatlichen Gewalt“<sup>65</sup> verstanden werden kann, bezieht sich der *Societas-inaequalis*-Begriff auf das Selbstverständnis der innerkirchlichen Organisation der katholischen Kirche. Nach innen, gegenüber ihren Gläubigen, ist Kirche herrschaftliche *societas inaequalis*, nach außen, im Gegenüber zu anderen *societates*, vor allem zu einem Staat, ist sie *societas perfecta*. Die Religionssoziologie spricht hier nach M. EBERTZ (im Rückgriff auf M. WEBER) von der „Tendenz zur internen und externen Monopolisierung des ‚Weges zu Gott‘ durch den Klerus bzw. die Institution“,<sup>66</sup> vom „Anstaltsgehorsam“ als dominanter Glaubensform und zentralem ‚religiösem Wert‘ andererseits<sup>67</sup> und von einer vorwiegend „oktroierten, denn vereinbarten rational (planvoll) ‚gesetzten Ordnung‘“.<sup>68</sup> Im Rückblick auf diese Phase der Kirchengeschichte ist man hier geradezu verleitet, die Formel „*extra ecclesiam nulla salus*“ („außerhalb der Kirche kein Heil“) nicht nur als Absolutheitsanspruch der Kirche gegenüber anderen Heilswegen oder Konfessionen, sondern als Exklusivkriterium gegenüber *allen* anderen Institutionen zu verstehen.<sup>69</sup>

Im Vorfeld des Zweiten Vatikanischen Konzils zeigte sich die katholische Kirche damit als absolutistische und hierarchische, d.h. unter der Leitung des Papstes streng von oben nach unten strukturierte Gesellschaft. Subjekte des kirchlichen Handelns – in der Innen- und Außenwahrnehmung von Kirche – waren allein die Kleriker, die „einfachen“ Gläubigen, die sogenannten Laien, blieben in der Rolle des Objekts klerikaler Fürsorge und Betreuung. Die damit verbundenen hierarchischen Komponenten der Begriffsverwendung von *societas perfecta* und *societas inaequalis* für Kirche führten in letzter Konsequenz weniger zu einer spirituellen Vertiefung des Kirchenverständnisses, sondern förderten „die Verrechtlichung der Ekklesiologie. Die intensive Beschäftigung mit äußeren, hierarchischen Elementen verdunkelte das Verständnis der Kirche als Mysterium.“<sup>70</sup> Durch die übermäßige Betonung der göttlichen Legitimation erweist sich das kirchliche Selbstverständnis zu Beginn des 20. Jahrhunderts nach Y. CONGAR als „Hierarchologie“<sup>71</sup> und aus heutiger Perspektive gewinnt man den Eindruck, dass sich die katholische Kirche der damaligen Zeit mehr um ihre äußerliche Organisationsgestalt

<sup>65</sup> LISTL, Kirche und Staat, 104.

<sup>66</sup> EBERTZ, Erosion der Gnadenanstalt, 181.

<sup>67</sup> Ebd., 182.

<sup>68</sup> Ebd.

<sup>69</sup> Die Formel „*extra ecclesiam nulla salus*“ geht auf die Zeit der Frühen Kirche zurück (Origenes, Cyprian) und wurde in der Kirche des Mittelalters als Universalanspruch auf den alleinigen Weg zum Heil gegenüber sog. Heiden, Juden, Häretikern und Schismatikern verstanden. Nach heutigem theologischen Verständnis wäre es allerdings falsch, die Formel als Ausschlussprinzip vom Heil für Menschen außerhalb der Kirche zu verstehen, vielmehr wird „das besondere Wesen und die besondere Funktion der Kirche im Zusammenhang der Geschichte Gottes mit den Menschen“ hervorgehoben. WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 130. Vgl. zur Begrifflichkeit von „*extra ecclesiam nulla salus*“ auch DERS., Ekklesiologie, 129-131; KERN, W., Heilsnotwendigkeit der Kirche, in: LThK<sup>3</sup> 4, 1346-1348; DERS., Außerhalb der Kirche kein Heil?, Freiburg i.Br. 1979, 11-57.

<sup>70</sup> GRANFIELD, Aufkommen und Verschwinden, 463.

<sup>71</sup> CONGAR, Y., Die Lehre von der Kirche. Vom Abendländischen Schisma bis zur Gegenwart (HDG III/3d), Freiburg i.Br. 1971, 117.

als um ihre Glaubensinhalte bemühte: das „ganze Augenmerk liegt auf der Gestalt von Kirche als sichtbar verfasster Körperschaft“.<sup>72</sup> Eine derartige Kirche ist mehr weltlich als geistliche strukturierte Größe. Ihre Aufgabe und Sendung sieht sie vornehmlich darin, eine juridische Körperschaft mit göttlich legitimierten monarchischen und hierarchischen Strukturen aufzubauen, innerhalb derer sie ihren Amtsträgern die zu verteilenden Heilsgüter zur Disposition stellt.

### 1.1.2.2 Kirche als Mysterium

Diese kirchenamtlich verordnete juridisch-hierarchische Sicht der Kirche konnte auf Dauer nicht ohne Widerspruch bleiben.<sup>73</sup> Im Lauf des 19. Jahrhunderts entwickelte sich innerhalb der theologischen Forschung neues Interesse am Kirchenverständnis der Frühen Kirche: Als Gegengewicht zur lehramtlichen Rezeption der *Societas-perfecta*- und *Societas-inaequalis*-Lehre wurden die lange Zeit vernachlässigten (geistlichen) Vorstellungsweisen von Kirche als „Mysterium“ oder als „mystischer Leib Christi“ und „Volk Gottes“ wiederbelebt<sup>74</sup> und in der Theologie und Ekklesiologie neu bedacht. Charakteristisch für diese wiederentdeckten Kirchenbilder ist ihre gemeinschaftliche und spirituelle Dimension und gerade nicht eine rein äußerliche, gesellschaftliche oder juridische, hierarchische Vorstellung von Kirche.<sup>75</sup>

Parallel dazu entstanden nach dem Ende des ersten Weltkriegs unter der Gläubigen, vor allem unter Laien und Theologen, verschiedene „Katholische Bewegungen“:<sup>76</sup> die Missionarische Bewegung, die Ökumenische Bewegung, die Liturgische Bewegung, die Bibelbewegung, die (katholische) Jugendbewegung und viele andere mehr. Diese innerkirchlichen Aufbruchbewegungen nahmen die theologische Rückbesinnung auf biblische und patristische Grundlagen der Kirche bereitwillig auf und lieferten weitere Denkanstöße für ein neues spirituelles und strukturelles kirchliches Selbstverständnis. Weniger unter der amtlichen Führung der kirchlichen Hierarchie,<sup>77</sup> sondern vorwiegend

<sup>72</sup> HÜNERMANN, P., Theologischer Kommentar zur dogmatischen Konstitution über die Kirche *Lumen gentium*, in: HThK Vat.II 2, 263-582, 273.

<sup>73</sup> Vgl. zum Folgenden NEUNER, Ekklesiologie, 510f; DERS., Der Laie und das Gottesvolk, 93-100; FRIES, H., Wandel des Kirchenbildes und dogmengeschichtliche Entfaltung, in: MySal IV,1, 223-285, 273; HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 277-280.

<sup>74</sup> „In den Jahren zwischen 1920 und 1925 erschienen über den mystischen Leib ebenso viele Darstellungen wie in den 20 Jahren zuvor; und von 1930 bis 1935 dann fünfmal so viele wie zwischen 1920 und 1925; der Höhepunkt wurde 1937 erreicht.“ CONGAR, Lehre von der Kirche, 117.

<sup>75</sup> Die Reihe der Theologen, die durch ihre Forschungen in dieser Zeit einen Beitrag zur Besinnung auf biblische und frühkirchliche Wurzeln leisteten, lässt sich selbstverständlich noch fortsetzen, so zum Beispiel durch folgende Personen: H. de Lubac, L. Bouyer, J. Daniélou, R. Guardini, E. Przywara, H.U. von Balthasar, K. Rahner, J. Ratzinger u.a. Vgl. dazu ausführlicher die Zusammenstellung bei SCHMITZ, R.M., Aufbruch zum Geheimnis der Kirche Jesu Christi. Aspekte der katholischen Ekklesiologie des deutschen Sprachraumes von 1918 bis 1943 (MThS.S 46), St. Ottilien 1991, 175-259, der die Entwürfe der deutschsprachigen Theologie im Hinblick auf das jeweilige Verhältnis Christus – Kirche in fünf Hauptströmungen einteilt.

<sup>76</sup> Vgl. dazu die ausführliche Darstellung bei SCHMITZ, Aufbruch zum Geheimnis, 95-111.

<sup>77</sup> Diese war zu Beginn des 20. Jahrhunderts vor allem um (hierarchische Einbettung und) Organisation des wachsenden kirchlichen Vereinswesens bemüht sowie um die von den Päpsten ins Leben gerufene

innerhalb der Kreise von Laien entstand eine Rückbesinnung auf Kirche als Gemeinschaft, die in ihrem Leben und ihrer Liturgie den Menschen *nicht* gegenübersteht und *nicht* als Begrenzung, sondern als Inhalt und Unterstützung des religiösen und spirituellen Lebens erfahren wird. Angestoßen durch die Theologie der Zeit und durch die innerkirchlichen Aufbruchbewegungen wird Kirche also nicht mehr allein als übergeordnete Institution verstanden, sondern als Gemeinschaft der Gläubigen, als „Wir selber sind die Kirche“.<sup>78</sup> Mit R. GUARDINI lässt sich diese Phase des innerkirchlichen Aufbruchs treffend charakterisieren als das „Erwachen der Kirche in den Seelen“.<sup>79</sup>

Diese gestiegenen Forderungen aus den Reihen der Theologie und der kirchlichen Aufbruchbewegungen an eine Modifizierung des bisherigen institutionell-hierarchischen Kirchenverständnisses führten schließlich zur Entstehung der Enzyklika *Mystici corporis* Papst Pius' XII. im Jahr 1943. Sie ist „die erste ausführliche offizielle Lehrdarstellung der Kirche“.<sup>80</sup> Als Anlass für seine Enzyklika führt Pius XII. in der Einführung tatsächlich auch die kirchlichen Aufbruchbewegungen, einschließlich der (päpstlich bzw. hierarchisch initiierten) Katholischen Aktion an und weist darauf hin, dass er mit den folgenden Erklärungen einem einseitigen rechtlich-gesellschaftlichen Kirchenverständnis entgegenzutreten möchte. Als programmatisches Leitbild der Enzyklika und des damit modifizierten Kirchenverständnisses wird der Begriff des „*mystischen Leibes Christi*“ vorgestellt bzw. in Erinnerung gerufen.

„Bei einer Wesenserklärung dieser wahren Kirche Christi, welche die heilige, katholische, apostolische, römische Kirche ist, kann nichts Vornehmeres und Vorzüglicheres, nichts Göttlicheres gefunden werden als jener Ausdruck, womit sie als ‚der mystische Leib Christi‘ bezeichnet wird. Dieser Name ergibt sich und erblüht gleichsam aus dem, was in der Heiligen Schrift und in den Schriften der heiligen Väter häufig darüber vorgebracht wird.“<sup>81</sup>

ne „Katholische Aktion“ mit der – bezeichnenden – „Teilnahme der Laien am hierarchischen Apostolat“. Zitiert nach: FRIES, Wandel des Kirchenbildes, 273; vgl. hierzu auch NEUNER, Der Laie und das Gottesvolk, 108-114. Selbstverständlich besaß der Klerus hierbei eine „Schlüsselstellung als unangefochtenes Führungspersonal.“ GABRIEL, K., Christentum zwischen Tradition und Postmoderne (QD 141), Freiburg i.Br. 1992, 100.

<sup>78</sup> J. RATZINGER erinnert sich an diesen Aufschwung im ekklesiologischen Denken im Rückblick mit diesen Worten: „Wenn Kirche bis dahin vor allem als Struktur und Organisation angesehen wurde, so kam nun die Einsicht auf: Wir selber sind die Kirche; sie ist mehr als Organisation, sie ist Organismus des Heiligen Geistes, etwas Lebendiges, das uns alle von innen her umgreift. Dieses neue Bewusstsein fand seine sprachliche Form in dem Wort vom ‚Mystischen Leib Christi‘.“ RATZINGER, J., Die Ekklesiologie des Zweiten Vatikanums, in: IkaZ 15 (1986), 41-52, 41.

<sup>79</sup> Unter diesem viel zitierten Schlagwort R. GUARDINIS (erstmalig angeführt in: GUARDINI, R., Das Erwachen der Kirche in der Seele, in: Hochl. 19 [1921/22], 257-267, 257; später genannt in: DERS., Vom Sinn der Kirche. Fünf Vorträge, Mainz 1922, 19) wird oftmals die (spirituelle) Um- und Neuorientierung im Kirchenbewusstsein und -verständnis zusammengefasst.

<sup>80</sup> NEUNER, Ekklesiologie, 510f.

<sup>81</sup> Lateinisches Original: PIUS XII., Enzyklika *Mystici corporis*, in: AAS 35 (1943), 193-248; dt. Übersetzung zitiert nach: Die Kirche, der geheimnisvolle Leib Christi. Rundschreiben Papst Pius' XII. vom 29. Juni 1943, in: Heilslehre der Kirche. Dokumente von Pius IX. bis Pius XII., dt. Ausgabe des frz. Originals v. CATTIN, P., und CONUS, H.T., besorgt v. ROHRBASSER, A., Freiburg/Schweiz 1953, Rdnr. 752-846, 763 (199).



Während viele Enzykliken und ähnliche lehramtliche Dokumente des 19. Jahrhunderts noch das Kirchenverständnis der „*societas perfecta*“ in Anlehnung bzw. Abgrenzung zu weltlichen Staatstheorien und mit juridischer Terminologie propagierten, verwendet die Enzyklika *Mystici corporis* vorwiegend biblische und patristische Vorstellungen und Metaphern für Kirche. Mit dem Wissen um die Denkanstöße der Theologie und der innerkirchlichen Aufbruchströmungen gewinnt man den Eindruck, dass sich Kirche nun auch von lehramtlicher Seite wieder auf ihren Ursprung und ihre eigentlichen Grundlagen besinnt. Y. CONGAR spricht in Bezug auf die Adaption der zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelten Theologien um den Leib-Christi-Gedanken in *Mystici corporis* sogar von einer „Krönung“<sup>82</sup>; wie später noch gezeigt wird, trifft auch das Urteil G. WASSILOWSKYS zu, dass die „Krone freilich nicht allen theologischen Entwürfen“<sup>83</sup> der Enzyklika aufgesetzt werden kann. Der entscheidende Teil der Enzyklika *Mystici corporis* ist in drei größere Abschnitte untergliedert, die die *theologischen* Schlüsselbegriffe „*corpus*“ – „*Christi*“ – „*mysticis*“ vorstellen und erklären.<sup>84</sup> Als „*Leib*“ (*corpus*) wird in der Enzyklika die organische, hierarchisch verbundene Gestalt und Gemeinschaft der Kirche in ihrer Einzigartigkeit, Unteilbarkeit und Sichtbarkeit verstanden, deren einzelne Glieder bzw. Teile (des Corpus!) deshalb eindeutig bestimmt werden können. Dieser Leib ist „*Leib Christi*“, also Christus zugeordnet, der Schöpfer und Gründer, Haupt und Leiter, Erhalter und Erlöser der Kirche ist. Der Terminus „*mysticis*“ bestimmt Kirche als „*Leib Christi*“<sup>85</sup> – nicht als geheimnisvolle, sondern – als unsichtbare, weil übernatürliche, von Christus kommende und auf ihn hinweisende Wirklichkeit. Die Bedeutung der drei Schlüsselbegriffe lässt sich kurz zusammenfassen: „Mit Leib wird der gesellschaftliche und soziale Charakter der Kirche bezeichnet. So wird die äußere Seite der Kirche sowie ihre soziale Struktur hervorgehoben. Der Begriff ‚mystisch‘ bringt zum Ausdruck, dass die Kirche eine übernatürliche Wirklichkeit ist. Damit wird die innere und unsichtbare Seite der Kirche betont. Durch den Genitiv ‚Christi‘ wird die absolute Abhängigkeit der Kirche von Christus hervorgehoben. Die Kirche wird als eine Art Fortsetzung des Menschseins Jesu Christi verstanden.“<sup>86</sup> Nach der Jahrhunderte dauernden Engführung des Kirchenverständnisses auf die sichtbare juristische Ordnungsgestalt von Kirche kann die hier vorgenommene Rückbesinnung auf biblische Wurzeln und die unsichtbare Seite von Kirche nicht genug wertgeschätzt werden. Bei genauerem Hinsehen offenbart die Verwendung des Terminus

---

<sup>82</sup> CONGAR, Lehre von der Kirche, 121.

<sup>83</sup> WASSILOWSKY, G., Universales Heilssakrament Kirche. Karl Rahners Beitrag zur Ekklesiologie des II. Vatikanums (IThS 59), Innsbruck 2001, 120.

<sup>84</sup> Vgl. zum Folgenden FRIES, Wandel des Kirchenbildes, 274; MIRBACH, S., „Ihr aber seid Leib Christi“. Zur Aktualität des Leib-Christi-Gedankens für eine heutige Pastoral, Regensburg 1998, 122-136; VERWEYEN, H., Gottes letztes Wort. Grundriss der Fundamentaltheologie, Regensburg 2002, 403-407.

<sup>85</sup> Der Enzyklika zufolge dient die Ergänzung des Leib-Christi-Begriffs durch das Adjektiv „mystisch“ zur Unterscheidung des Leibes der Kirche vom persönlichen und vom eucharistischen Leib Christi.

<sup>86</sup> GARIJO-GUEMBE, M.M., Gemeinschaft der Heiligen. Grund, Wesen und Struktur der Kirche, Düsseldorf 1988, 98.

„Corpus“ und die Hervorhebung von Christus als „Haupt“ dieses Leibes in der Enzyklika allerdings auch eine ganz andere Lesart: P. HÜNERMANN hat darauf aufmerksam gemacht, „dass sich in der europäischen Tradition mit der Metapher des Leibes und seines Hauptes die monarchische Gesellschaftskonzeption fest verbunden hat. Damit bietet sich der Terminus [„mystischer Leib Christi“] an, um die Verfassung der sichtbaren Kirche auszudrücken, obwohl der [...] [biblische] Gebrauch diese Konnotation nicht umschließt.“<sup>87</sup> Im Licht dieses Begriffsverständnisses kann die Enzyklika also auch ganz anders gelesen werden: Christus ist das Haupt des Leibes, der Kirche, „in einer unsichtbaren und außergewöhnlichen Weise, in sichtbarer und ordentlicher Weise wird die Leitung ausgeübt durch den Römischen Pontifex.“<sup>88</sup> Die theologischen Neuansätze von *Mystici corporis* deuten in dieser Lesart nur dem Anschein nach auf eine Überwindung der juridisch-hierarchischen Sicht von Kirche hin, denn tatsächlich werden die wiederentdeckten frühkirchlichen Kirchenmetaphern nicht bei-, sondern untergeordnet. Dennoch kann der Enzyklika zumindest ein Verdienst nicht abgesprochen werden: Zu ihrer Zeit hat sie auch von lehramtlicher Seite einen Prozess der Erneuerung und des Überdenkens des bisherigen katholischen Kirchenverständnisses in Gang gebracht.<sup>89</sup> Die bis dahin einseitige institutionell-hierarchische Sicht von Kirche wurde durch eine mehr theologische Sichtweise – wenn auch nicht korrigiert, so doch immerhin – ergänzt, wie P. NEUNER anmerkt: „So sehr der Papst den institutionellen Aspekt hervorhob, übersah er nicht die Dimension des Geheimnisses: Christus als das Haupt des Leibes, der in der Kraft des Heiligen Geistes diesen beseelt und belebt. [...] Damit waren die Weichen gestellt, die zur Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils leiteten.“<sup>90</sup>

„Kirche, was sagst du von dir selbst?“<sup>91</sup> – Kardinal J. SUENENS stellte diese Frage während der ersten Sitzungsperiode des Zweiten Vatikanischen Konzils (September –

<sup>87</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 280.

<sup>88</sup> Ebd., 279.

<sup>89</sup> J. RATZINGER fasst im Rückblick die Bedeutung von *Mystici corporis* mit diesen Worten zusammen: „Mit elementarer Kraft hatte sich ein Durchbruch durch jahrhundertelange Verhärtungen ergeben, und man empfand es mit Recht als großes Ereignis, dass diese neue Sicht der Kirche in der Enzyklika *Mystici Corporis* ihre Bestätigung durch das kirchliche Lehramt empfing, denn man durfte darin zugleich eine Überwindung des einseitig hierarchologischen Verständnisses der Kirche sehen und eine amtliche Bejahung all des Neuen, das seit Möhler in der Theologie gewachsen war“. RATZINGER, J., Der Kirchenbegriff und die Frage nach der Gliedschaft der Kirche, in: DERS., Das neue Volk Gottes. Entwürfe zur Ekklesiologie, Düsseldorf 1969, 90-104, 93f.

<sup>90</sup> NEUNER, Ekklesiologie, 511.

<sup>91</sup> „*Rogamus ergo ab Ecclesia: Quid dicis de te ipsa?*“ (AS I/4, 223). Diese berühmt gewordene Frage stellte Kardinal J. SUENENS am 4. Dezember 1962 in der Konzilsaula des Zweiten Vatikanums. In der Sekundärliteratur wird die Frage oftmals in leicht abgewandelter Kurzform wiedergegeben („*Ecclesia, quid dicis de te ipsa?*“). Ursprünglich hatte Suenens die Frage an seine Diözese in einem Hirtenbrief von 1962 gestellt, der unter dem Thema stand: „Wie kann die Kirche den Fragen der Zeit begegnen?“ Vgl. SUENENS, J., Aux origines du concile Vatican II, in: NRT 108 (1985), 3-21, 12. Zu dieser Fragestellung von Suenens und zur Wirkung seiner Ansprache vgl. RUGGIERI, G., Der schwierige Abschied von der kontroverstheologisch geprägten Ekklesiologie, in: ALBERIGO, G. (Hrsg.), Geschichte des Zweiten Vatikanischen Konzils (1959-1965), Bd. II, dt. Ausgabe hrsg.

Dezember 1962) in den Raum der Konzilsaula. In der Frage nach dem Wesen der Kirche standen sich im Laufe der Diskussionen zwei Auffassungen gegenüber: die eine Seite verteidigte die gesellschaftlich-juridische Sicht der Kirche und die Identität zwischen katholischer Kirche und geheimnisvollem Leib Christi – in Anlehnung an das Leib-Christi-Verständnis der Enzyklika *Mystici corporis*; die andere Seite nutzte die Kombination des „mystischen Leibes Christi“ aus der Enzyklika als eine Art „geistiges“ Sprungbrett für ihre Überlegungen und setzte sich dafür ein, Kirche auch als „Mysterium“ zu verstehen.<sup>92</sup> So ähnlich sich beide Auffassungen durch die Verwendung der Begriffe „mystisch“ und „Mysterium“ anhören, so unterschiedlich akzentuiert sind sie doch im Detail. Die eine Seite orientiert sich am Leibbegriff, den sie in zwei Richtungen auslegt: „einmal in Richtung auf die *Sichtbarkeit als Wesensprinzip der Kirche*; zum anderen in Richtung auf die *Kirche als Gesellschaft*. Beide Ausdeutungen konvergieren darin, den Leibbegriff vor allem in Richtung auf seine unterschiedlich gestufte Struktur zu lesen, also auf die Hierarchie als innere Struktur der sichtbaren Körperschaft (*societas et corpus*).“<sup>93</sup>

Diese Sicht findet sich wieder im ersten Entwurf *De Ecclesia* zu einer dogmatischen Konstitution über die Kirche zur ersten Sitzungsperiode im November 1962. Das Schema *De Ecclesia* war von einer Kommission erarbeitet worden, die sich mehrheitlich aus Mitgliedern des Heiligen Offiziums<sup>94</sup> und römischer Theologiefakultäten zusammensetzte, also von Personen, die auf der höchsten hierarchischen Ebene der Kirche angesiedelt waren und dementsprechend das bisherige hierarchisch-juridische Ordnungsgefüge verteidigen und fortschreiben wollten. Der erste Themenpunkt dieses Schemas *De Ecclesia* stand unter der Überschrift „Das Wesen der streitenden Kirche“<sup>95</sup> und lässt durch die Formulierung schon offensichtlich werden, „woran sich der Streit [der Kon-

v. WITTSTADT, K., Mainz 2000, 331-419, 400f; PESCH, O.H., Das Zweite Vatikanische Konzil. Vorgeschichte – Verlauf – Ergebnisse – Nachgeschichte, (Neuausgabe) Würzburg 2001, 91f.

<sup>92</sup> Die Konzilsdebatte um die Ekklesiologie erweist sich damit als Fortsetzung der Diskussion um die Theologie der Enzyklika *Mystici corporis* von Papst Pius XII. 1943. Der Grundkonflikt dieser Zeit liegt in der Zweiteilung der Ekklesiologie in eine „institutionalistisch-apologetische“ und eine „dogmatisch-innere“ Strömung, die beide auch durch *Mystici corporis* nicht wirklich überwunden waren. J. RATZINGER beschreibt diese Phase zwischen Enzyklika und Konzil rückblickend: „Die bisherige institutionalistische Ekklesiologie sollte nicht einfach abgebaut, sondern als apologetische Kirchenlehre unverändert stengelassen werden. Neben sie aber wollte man jetzt eine zweite, dogmatische Kirchenlehre setzen, die dann von der mystischen Herrlichkeit des inneren Wesens der Kirche zu handeln hätte.“ Und er fährt weiter fort: „Man konnte auf die Dauer nicht daran vorbeigehen, dass das Innere nur erscheint und wirklich ist im Äußeren und dass das Äußere nur erträglich ist, wenn es untrennbar das Sichgewähren des Inneren bedeutet. Aus diesem Grund konnte die Nebeneinanderstellung von zweierlei Ekklesiologie keinerlei Lösung sein, wo doch gerade das Ineinander von Herrlichkeit und Niedrigkeit das eigentliche Problem ist“. RATZINGER, Kirchenbegriff, 94.

<sup>93</sup> WENZEL, K., Kleine Geschichte des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 2005, 53.

<sup>94</sup> Als Behörde der römischen bzw. päpstlichen Kurie hatte die „*Sacra Congregatio Sancti Officii*“ (Hl. Offizium) den Auftrag, dem Papst in der Ausübung seines obersten Hirtenamtes behilflich zu sein. Sie führte die genannte Bezeichnung von 1908-1965; Paul VI. ordnete 1965 die Kompetenzen und Strukturen aller Kongregationen neu, seitdem führt diese Kongregation den Namen „*Congregatio de Doctrina Fidei*“ bzw. „Kongregation für die Glaubenslehre“ oder kurz: Glaubenskongregation. Vgl. SCHMITZ, H., Die Römische Kurie, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 364-385, 365f sowie 371.

<sup>95</sup> „*De Ecclesia militans natura*“ (AS I/4, 12); vollständiger Inhalt des ersten Kapitels in: AS I/4, 12-17.

zilsväter bald] festbeißen wird: ein Denken von ‚oben nach unten‘, und dies noch aus der Position der Ansprüche heraus. Die ‚streitende‘ Kirche ist ja nicht nur ein typisch mittelalterlicher Begriff, sondern kennzeichnet auch noch ganz und gar die in der feindseligen Welt sich verteidigende, ihre Rechtsansprüche anmeldende und nach Kräften durchsetzende Kirche des 19. und 20. Jahrhunderts.“<sup>96</sup>

Dieser erste Entwurf zum Verständnis von Kirche löste die (ekklesiologische) Grunddebatte des Konzils schlechthin aus. Die im Folgenden kurz wiedergegebenen Extrempositionen dieser Debatte vermitteln einen Eindruck vom harten Ringen der Konzilsväter um das Selbstverständnis der Kirche; mit O. H. PESCH lässt sich zutreffend auch vom „Kampf um das Kirchenverständnis des Konzils“<sup>97</sup> in einer ekklesiologischen Debatte mit „atemraubende[r] Kritik“<sup>98</sup> auf höchstem theologischen Niveau sprechen. Die Haupteinwände vieler Bischöfe gegen das Schema *De Ecclesia* lassen sich auf den Nenner bringen: Die vorliegende Sicht von Kirche sei zu juridisch, sie identifiziere den mystischen Leib Christi zu direkt mit der römisch-institutionellen Kirche, die heilsgeschichtliche und eschatologische Dimension von Kirche fehle völlig und Kirche sei mehr triumphalistische als demütige, arme, leidende Kirche.<sup>99</sup> Vor diesem Hintergrund stellte Kardinal J. SUENENS von Brüssel die oben erwähnte Frage über das Selbstverständnis der Kirche an die Konzilsväter, vor diesem Hintergrund des ersten Kirchenschemas kritisierte zum Beispiel auch Bischof DE SMEDT von Brügge – hier stellvertretend erwähnt für viele andere Konzilsväter – die hierarchisch-juridische Denkrichtung der Beratungsvorlage und die „Ruhmsucht und Prestigesucht ihrer indiskreten Superlative“.<sup>100</sup> Mit O.H. PESCH lässt sich die Fundamentalkritik der Konzilsväter am vorgelegten Kirchenschema zusammenfassen: „Wenn die Kirche ihre Sendung beschreibt, muss sie allen Triumphalismus vermeiden. [...] Sie darf ihr eigenes Leben nicht auf die Aktivität der Hierarchie reduzieren und sich so zum Klerikalismus hinreißen lassen. Schließlich darf sie dem Juridismus keine Konzessionen machen.“<sup>101</sup> – „Nicht alles, was neu ist, ist auch wahr und gut“<sup>102</sup> stellte Kurienkardinal A. OTTAVIANI, Vertreter der Entwurfskommission des Kirchenschemas, den Kritikern entgegen und enthüllte damit seine Meinung zu den Einwänden vieler Bischöfe: In seinen Augen waren sie Neuerungen – obwohl alle Redner betonten, dass es sich um die vergessenen biblischen und frühkirchlichen Grundlagen der Kirche handelte.<sup>103</sup>

<sup>96</sup> PESCH, Das Zweite Vatikanische Konzil, 140.

<sup>97</sup> Ebd., 138. Vgl. BETTI, U., Die Entstehungsgeschichte der Konstitution, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 45-70, 50.

<sup>98</sup> PESCH, Das Zweite Vatikanische Konzil, 141.

<sup>99</sup> Vgl. ebd., 141-143.

<sup>100</sup> Ebd., 142. Vgl. AS I/4, 142ff; RUGGIERI, Der schwierige Abschied, 395f.

<sup>101</sup> PESCH, Das Zweite Vatikanische Konzil, 142.

<sup>102</sup> Zitiert nach: ebd., 143.

<sup>103</sup> PESCH (ebd.) schildert diesen Vorgang anschaulich: „Den Zorn der Versammlung – also Protestgemuhrmel, das die Rede unterbrach – erregt der Bischof Musto von Aquino (der Heimatstadt des hl. Thomas von Aquin), als er sich mit Blick auf die Kritiker nicht scheute, von einem ‚Spektrum der

Zwei Jahre und unzählige Redekämpfe zwischen den beiden verschiedenen ekklesiologischen Lagern später stand die dogmatische Konstitution über die Kirche zur Schlussabstimmung und wurde von den rund 2.200 Konzilsvätern mit nur 5 Gegenstimmen angenommen.<sup>104</sup> „Kirche, was sagst du von dir selbst?“<sup>105</sup> – In den Worten der Kirchenkonstitution *Lumen gentium* möchte die Kirche, „indem sie dem Thema der vorausgehenden Konzilien nachfolgt, ihr Wesen und ihre allumfassende Sendung ihren Gläubigen und der gesamten Welt eindrücklicher erklären“ (LG 1,1).<sup>106</sup> Schon allein an dieser Aussage lässt sich der epochale Unterschied und die Neuerung des Zweiten Vatikanums im Vergleich zu den beiden vorherigen Konzilien – dem Tridentinum (1545-1563) und dem Ersten Vatikanum (1869-1870) – erkennen. Die Kirche des Zweiten Vatikanischen Konzils hat sich *ausdrücklich* der Frage an sich selbst gestellt und sie *ausführlich* beantwortet. Das zeigt die Tatsache, dass das Zweite Vatikanum dem Thema „Kirche“ nicht nur eine eigene dogmatische Konstitution gewidmet hat, sondern auch alle anderen Konstitutionen, Dekrete und Erklärungen von der Frage über „Die Kirche und ...“ ihre Aufgabe für die verschiedenen Bereiche bestimmt sind. Noch deutlicher wird die Konzentration auf Kirche aber in der Art und Weise, wie von Kirche gesprochen wird bzw. wie Kirche über andere spricht; denn es ist offensichtlich, dass die Art und Weise des neuen Kirchenverständnisses – verglichen mit den beiden vorherigen Konzilien –, „primär *nicht* dogmatisch, kontroverstheologisch oder apologetisch bestimmt ist, als Aussage gegen jemand, die sich in einer dogmatischen Definition oder im Anathema artikuliert, Formen, in denen man einst die Kulminationspunkte eines konziliaren Geschehens erblickte. Das Zweite Vatikanum hat demgegenüber primär eine *pastorale Dimension*: Es will aus der Mitte und der Fülle des Glaubens und Glaubensverständnisses sehen lassen, was die Kirche, ihre Botschaft, ihr Auftrag, ihre Sendung für die Welt und für den Menschen von heute bedeuten.“<sup>107</sup> Das so qualifizierte

---

Häresie‘ zu sprechen. Es sei unannehmbar, dass solches in den Mauern von St. Peter gesagt werden dürfe, und es werde die Strafe Gottes nach sich ziehen, dass sich hier Stimmen des Angriffs gegen die Lebensprinzipien der institutionellen und hierarchischen Kirche erhöhen.“

<sup>104</sup> Die feierliche Schlussabstimmung über die vollständige dogmatische Konstitution *Lumen gentium* fand am 21.11.1964 statt, 2151 Konzilsväter stimmten mit „*Placet*“ und 5 mit „*Non placet*“. Vgl. AS III/8, 782. Das erste Kapitel war bereits am 16. September 1964 mit 2.114 Stimmen gegen 11 Neinstimmen angenommen worden, 63 Konzilsväter hatten mit „*placet iuxta modum*“ gestimmt. Vgl. AS III/1, 497.

<sup>105</sup> AS I/4, 223.

<sup>106</sup> „In seiner Lehre von der Kirche greift das Konzil auf die Tradition der Theologie zurück. Wenn von der Kirche oder der Ekklesiologie des Konzils gesprochen wird, geht es also nicht um eine gerade erst entdeckte oder gänzlich neue Kirche bzw. Ekklesiologie. Es geht um die Erweiterung des Selbstverständnisses der Kirche, dass dadurch vertieft wurde, dass auf dem Zweiten Vatikanum bestimmte Aspekte wiederentdeckt und hervorgehoben werden, die vorher in den Hintergrund getreten waren.“ GRAULICH, M., *Unterwegs zu einer Theologie des Kirchenrechts. Die Grundlegung des Rechts bei Gottlieb Söhngen (1892-1971) und die Konzepte der neueren Kirchenrechtswissenschaft (KStKR 6)*, Paderborn 2006, 155.

<sup>107</sup> FRIES, *Wandel des Kirchenbildes*, 275. Während das Konzil von Trient und das I. Vatikanum von der vordringlichen Aufgabe geprägt waren, Wahrheiten in Abgrenzung und Entgegnung zu konkreten Irrtümern zu definieren, weist das II. Vatikanum mit seinen Dokumenten einen anderen Weg: Nicht mehr die Verurteilung von Irrtümern ist unmittelbares Ziel, „sondern die Verkündigung der Wahrheit der katholischen Lehre“. BETTI, U., *Der theologische Verbindlichkeitsgrad der Konstituti-*

„Konzil der Kirche über die Kirche“<sup>108</sup> liefert in diesem Sinn allein in seiner dogmatischen Kirchenkonstitution *Lumen gentium* eine ganze Reihe von Antworten, die erste findet sich bereits in der ersten Kapitelüberschrift:

„Das Mysterium der Kirche“ (Überschrift vor LG 1-8)

Unter diesem programmatischen Titel sind acht Artikel versammelt, die Wesen, Leitbild und Funktion von Kirche im Rückgriff auf biblische und frühkirchliche Grundaussagen erklären.<sup>109</sup> Worum handelt es sich bei diesen Grundaussagen zu *Kirche als Mysterium*? Zunächst ist zu sagen: Mit ihnen soll alles andere erfasst werden als das, was mit „mysteriös“ zu bezeichnen wäre, was mit einem Rätsel oder esoterischen Geheimnis zu tun hätte. Es geht vielmehr um *die* Wirklichkeit der Kirche, die in Gott selbst als *dem* Glaubensmysterium, d.h. Glaubensgeheimnis oder Geheimnis des Glaubens, gründet, das sich in der Hl. Schrift und in der Geschichte zeigt, bzw. theologisch gesprochen: offenbart.<sup>110</sup> Bereits im Lauf der Debatten der Konzilsväter war immer klarer geworden, dass es zum Wesen der Kirche gehört, *nicht* definierbar zu sein. Kirche ist aber nicht etwa aufgrund undurchdringlicher Dunkelheit undefinierbar, sondern gerade wegen der „Fülle des Lichts“, dem trinitarischen Gott. PAUL VI. hat dies während des Konzils in der Aussage formuliert: „Die Kirche ist ein Mysterium, das heißt etwas Verborgenes, das

---

on, in: BARAÚNA G. (Hrsg.), *De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 186-194, 186f. Diesen Grundauftrag des II. Vatikanums propagierte Papst Johannes XXIII. in seiner Ansprache zur Eröffnung des Konzils am 11. Oktober 1962: „Heutzutage zieht es die Braut Christi vor, eher das Heilmittel der Barmherzigkeit zu gebrauchen als das der Strenge. Sie ist davon überzeugt, dass es dem jetzt Geforderten besser entspricht, wenn sie die Triftigkeit ihrer Lehre nachweist, als wenn sie eine Verurteilung ausspricht.“ JOHANNES XXIII., *L'odierna Allocuzione Pontificia nel testa italiano*, in: *L'Osservatore Romano* Nr. 234, 12.10.1962, 3 (dt. Übersetzung zit. nach: BÜHLMANN, W., *Johannes XXIII. Der schmerzliche Weg eines Papstes*, Mainz <sup>3</sup>2000, 114-129, 124).

<sup>108</sup> FRIES, *Wandel des Kirchenbildes*, 275.

<sup>109</sup> G. WASSILOWSKY hat in seiner Dissertation herausgearbeitet, dass K. Rahner als Konzilsberater von Kardinal W. König (Wien) großer Verdienst um die Überarbeitung und Neustrukturierung der Kirchenschemata des Konzils zukommt. Auf der Basis der Theologie des innerkirchlichen Aufbruchs zu Beginn des 20. Jahrhunderts hat Rahner die Leitbilder von Kirche als „Mysterium“ und als „Sakrament“ und nicht zuletzt Christus (und gerade *nicht* die Kirche) als „Licht der Völker“ in die ekklesiologische Debatte der Konzilsväter eingebracht und gemeinsam mit anderen deutschsprachigen Beratern und Bischöfen weitergedacht. Vgl. zur Arbeit Rahners an den Kirchenschemata und für LG WASSILOWSKY, *Universales Heilssakrament*, 357-407.

<sup>110</sup> Auch unter den Konzilsvätern herrschten bisweilen missverständliche Auffassungen zur Bedeutung von „mysterium“, wie A. GRILLMEIER schildert: „Die Überschrift des I. Kapitels war verschiedentlich abgelehnt worden, so etwa mit der Begründung: Die Kirche ist kein Mysterium. Sie ist sichtbar! Dahinter steckte ein eingeschränkter Sinn von Mysterium, in der Bedeutung etwa von ‚Unerkennbarem‘ oder sogar von ‚Abstrusem‘. Für manche Väter bedeutete dieser Titel eine Flucht aus einer sichtbaren in eine unsichtbare Kirche.“ GRILLMEIER, A., *Kommentar zum I. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche*, in: *LThK.E* 1, 156-175, 156. Vgl. dazu auch die polemisierende Einschätzung des Sachverhalts bei O.H. PESCH: „Viele Väter waren das Wort *mysterium* im biblischen Sinne nicht mehr gewohnt – verständlich, wenn man, wie die meisten Konzilsväter, das Neue Testament nicht griechisch, sondern in der Liturgie (Brevier!) auf Lateinisch, in der persönlichen Schriftlesung in der Muttersprache las. Die lateinische Übersetzung aber (die sogenannte *Vulgata*, die auf den Kirchenvater Hieronymus zurückgeht) gibt nach nicht ganz deutlichen Maßstäben das griechische *mysterion* bald mit *mysterium*, bald mit *sacramentum* wieder [...]“. PESCH, *Das Zweite Vatikanische Konzil*, 161.

von der Gegenwart Gottes zutiefst durchdrungen ist.“<sup>111</sup> Um diesen Tatbestand zu charakterisieren, hat das Konzil in *Lumen gentium* ein Wort mit dem Charakter des noch Verborgenen, aber schon ansatzweise in Konturen Erkennbaren als Wesensbezeichnung von Kirche allen anderen konkrete(re)n Definitionen vorangestellt: das biblisch-frühkirchliche und gleichzeitig griechisch-lateinische μυστήριον – *mysterium*.<sup>112</sup> Zu diesem Verständnis des Verborgenen, wonach Kirche als „Mysterium“ schon jetzt ansatzweise aber noch nicht vollends erkennbar ist, korrespondiert die Tatsache, dass man in der Kirchenkonstitution *Lumen Gentium* vergebens nach einer genauen Definition von „Mysterium“ sucht. Denn Sinn und Gehalt des „Mysteriums“ Kirche können nur aus dem Zusammenhang erschlossen werden – auch dieser Aspekt erweist sich damit gerade wieder charakteristisch für das Verständnis von Kirche.

Nach diesen negativen Definitionen über das, was das „Mysterium Kirche“ gerade *nicht* ist, ist die Frage nach dem, was das „Mysterium Kirche“ *zumindest ansatzweise* ist, jedoch immer noch unbeantwortet. Was ist Kirche im Sinn des Zweiten Vatikanischen Konzils? Wird „Mysterium“ als Überschrift verwendet, um vorkonziliare hierarchisch-juridische Sichtweisen von Kirche in neues Begriffskleid zu füllen – ähnlich wie es die Analyse der Enzyklika *Mystici corporis* gezeigt hat? Ist die Kirche des Konzils mystischer Leib Christi? Oder ist sie unsichtbare Gemeinschaft? Der erste Artikel von *Lumen gentium* gibt darauf mehrere Antworten:

„Da Christus das Licht der Völker ist, wünscht diese im Heiligen Geist versammelte Hochheilige Synode, alle Menschen durch seine Herrlichkeit, die auf dem Antlitz der Kirche widerscheint, zu erleuchten, indem sie der ganzen Schöpfung das Evangelium verkündet (vgl. Mk 16,15). Da aber die Kirche in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts ist, möchte sie, indem sie dem Thema der vorausgehenden Konzilien nachfolgt, ihr Wesen und ihre allumfassende Sendung ihren Gläubigen und der gesamten Welt eindrucklicher erklären. [...]“ (LG 1,1)

Gleich zu Beginn der dogmatischen Konstitution rückt (sich) die Kirche des Zweiten Vatikanischen Konzils in ein neues bzw. ungewohntes Licht, denn sie zeigt sich nicht triumphalistisch, sondern demütig: Nicht sie selbst, sondern *Christus* ist „das Licht der Völker“ („*lumen gentium*“), nicht Kirche kann bzw. möchte die Welt – bildlich gesprochen – „erleuchten“, sondern Christus, dessen Licht „auf dem Antlitz der Kirche widerscheint“. Kirche existiert nicht um ihrer selbst willen, sondern sie ist *Kirche Christi*, das heißt, sie „kommt erst an zweiter Stelle. Sie ist – wie der Mond und die Sonne – nur ein Abglanz Christi. Ausgangspunkt und Ziel aller Konzilsaussagen ist darum Jesus Chris-

<sup>111</sup> „*Nam Ecclesia mysterium est, scilicet arcana res, quae Dei praesentia penitus perfunditur* [...]“ AS II/1, 189. Paul VI. formulierte diesen Satz im Rahmen seiner Eröffnungsrede zur 2. Sitzungsperiode des Konzils am 29. September 1962.

<sup>112</sup> Zu den Quellen des Begriffs vgl. zum Beispiel SMULDERS, P., Die Kirche als Sakrament des Heils, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 289-312, 294-296; MEYER ZU SCHLOCHTERN, J., *Sakrament Kirche. Wirken Gottes im Handeln der Menschen*, Freiburg i.Br. 1992, 20-27.

tus.“<sup>113</sup> Im Vergleich zum vorkonziliaren Kirchenverständnis und den ersten Textentwürfen zur Kirchenkonstitution des Konzils ist dieses Konzept nicht einfach nur eine Neuerung unter anderen, sondern ein Akt der Demut: bereits die ersten und damit für die ganze Konstitution sprechenden Worte „*Lumen gentium*“ zeigen, dass „die Kirche sich nicht nur der zu verkündenden Wahrheit nicht vorordnet wie im Schema der Vorbereitungsphase und sich auch nicht mehr selbst als ‚*lumen gentium*‘ bezeichnet (das war der deutsche Vorschlag), sondern diese Eigenschaft Christus zuspricht.“<sup>114</sup> Kirche gibt damit ihr in den letzten Jahrhunderten tradiertes und kultiviertes Verständnis preis, dass sie selbst nicht im Besitz der letzten Wahrheit ist. Sie verabschiedet sich von früheren Absolutheitsansprüchen bzw. relativiert diese zumindest und entlastet sich gleichzeitig.<sup>115</sup>

Nach den Aussagen des Zweiten Vatikanums existiert Kirche nicht zum Selbstzweck, sondern erhält ihre Bestimmung von und durch Christus. Sie ist „von Christus *unterschieden*, ihm zugleich aber unlöslich *zugeordnet*, weil sie nur in ihm und von ihm her ihren Auftrag [...] erfüllt.“<sup>116</sup> Dieser Auftrag der Kirche wird im zweiten Satz der Kirchenkonstitution durch eine Formulierung konkretisiert, die die gesamte Konzilsekklesiologie geprägt hat:<sup>117</sup>

„Da aber die Kirche in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts ist [...]“ (LG 1)

Was ist Kirche, was ist ihre Wesensbestimmung, ihr Auftrag? Auf Christus hin (vgl. den ersten Satz von LG 1) bzw. „*in Christus*“ ist sie – theologisch ausgedrückt – „*Sakrament*“ – oder allgemein ausgedrückt: „*Zeichen und Werkzeug*“. Das bedeutet in Analogie zum ersten Satz von LG 1: Kirche ist nicht selbst das Ziel, sondern Christus ist ihr Ziel; Kirche ist Zeichen und Werkzeug, also Mittel zum Zweck, oder theologisch

<sup>113</sup> KASPER, W., Kirche – Glaubensgeheimnis und Institution, in: REIFENBERG, P./HOOF, A. VAN/SEIDEL, W. (Hrsg.), Licht aus dem Ursprung. Kirchliche Gemeinschaft auf dem Weg ins 3. Jahrtausend, Würzburg 1998, 273-292, 282.

<sup>114</sup> MELLONI, A., Der Beginn der Zweiten Konzilsperiode und die große ekklesiologische Debatte, in: ALBERIGO, G. (Hrsg.), Geschichte des Zweiten Vatikanischen Konzils (1959-1965), Bd. III, dt. Ausgabe hrsg. v. WITTSTADT, K., Mainz 2002, 1-138, 56. Bereits Johannes XXIII. hatte damit die Idee des Zweiten Vatikanischen Konzils zusammengefasst, so zum Beispiel in der Radioansprache vom 11.9.1962 kurz vor Konzilsbeginn: „*Lumen Ecclesiae: lumen gentium*. Das Licht, das Christus ist, ist auch das Licht der Kirche. In Christus ist die Kirche das Licht der Völker. [...] Dieses Licht leuchtet und wird leuchten durch die Jahrhunderte, ja das Licht Christi, die Kirche Christi, das Licht der Völker.“ JOHANNES XXIII., Nuntius Radiophonicus (Rundfunkansprache vom 11. September 1962), in: AD II/I, 348-355, 350 u. 355.

<sup>115</sup> Vgl. GÓNZALEZ HERNÁNDEZ, O., Das neue Selbstverständnis der Kirche und seine geschichtlichen und theologischen Voraussetzungen, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 155-185, 180.

<sup>116</sup> FABER, E.-M., Kirche – Gottes Weg und die Träume der Menschen, Würzburg 1994, 10.

<sup>117</sup> Die im Folgenden angeführte Aussage von Kirche als „Sakrament“ ist vom ersten Artikel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche aus in verschiedene weitere Konzilsdokumente aufgenommen worden, vgl. das weitere Begriffsvorkommen von Kirche als „Sakrament“ in der Kirchenkonstitution (LG 9; 48; 59), in der – bereits vor LG verabschiedeten – Liturgiekonstitution (SC 5; 26), im Missionsdekret (AG 1; 5) und in der Pastoralkonstitution (GS 42; 45).



ausgedrückt: *Sakrament*. Das lateinische „*sacramentum*“ ist die logische Fortführung der griechisch-lateinischen Termini *μυστήριον* – *mysterium* (– *sacramentum*) und reicht in seiner theologischen Adaption ebenfalls in die Zeit der Frühen Kirche zurück.<sup>118</sup> Dass die Konzilsväter des Zweiten Vatikanums jedoch mit der Terminologie von *Kirche* als Sakrament nicht überaus vertraut waren,<sup>119</sup> zeigen die vorsichtigen und zurückhaltenden Formulierungen im Umfeld des Terminus „Sakrament“ in LG 1: Kirche ist „gleichsam“ (*veluti*) Sakrament, ja selbst der Begriff „Sakrament“ erhält noch eine Erläuterung: Kirche als Sakrament ist „gleichsam [...] Zeichen und Werkzeug“. Wofür ist sie Zeichen und Werkzeug? Was bezeichnet sie? Was bewirkt sie? Was ist ihre Funktion und ihre Aufgabe? Im Sinn der theologischen Sakramentenlehre bewirken Sakramente das, was sie bezeichnen. Sie verweisen nicht nur auf eine fremde Gnade oder Wirklichkeit, sondern sind gleichzeitig auch deren Ursache. In ihrem ersten Artikel beschreibt die Kirchenkonstitution des Zweiten Vatikanums die *Zielrichtung* des Sakraments Kirche genauer; es ist Zeichen und Werkzeug „für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts“ (LG 1). „Trotz des vagen ‚gleichsam‘ (*veluti*) sind die begrifflichen Elemente in der Kirchenkonstitution scharf und eindeutig: [...] die Kirche, zeigt an, und bewirkt (*signum et instrumentum*) die Ein-

<sup>118</sup> Vgl. SMULDERS, Kirche als Sakrament, 293.

<sup>119</sup> Vgl. GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 157; AS II/6, 170f; vgl. auch den Hinweis bei TH. SCHNEIDER: „Das etwas zögernde ‚gleichsam‘ (*veluti*) Sakrament spiegelt wider, wie man sich auf dem ungewohnten begrifflichen Gelände noch etwas zaghaft bewegt, und lässt noch etwas von der Auseinandersetzung durchschimmern, die sich abspielte, als Kardinal Frings, inspiriert durch seinen Peritus Joseph Ratzinger, diesen Gedanken [sc. Kirche als Sakrament] in die Debatte einführte. Kardinal Ruffini von Palermo kramte seine römische Schuldogmatik aus und meinte ironisch, ihm sei völlig neu, dass es neben den bekannten sieben auch noch ein achttes Sakrament gebe. Aber das hatte Frings natürlich nicht gesagt.“ SCHNEIDER, TH., Zeichen der Nähe Gottes. Grundriß der Sakramententheologie, Mainz 1998, 27. In der Theologie vor dem Konzil war der Sprachgebrauch für Kirche als „Sakrament“ uneinheitlich. Bereits im ausgehenden 19. Jahrhundert hatten sich verschiedene Theologen um eine Hervorhebung der Kirche von den sieben Sakramenten bemüht und formulierten Kirche als „Sakrament aller Sakramente“ (J. H. Pabst), als „großes Sakrament“ (H. Klee) oder „Übersakrament“ (E. Commer). K. Rahner bezeichnete die Kirche (seit 1946) als „Ursakrament“, ebenso O. Semmelroth. Vgl. zum Beispiel folgendes Zitat K. RAHNER: „Die Kirche ist das Anwesendbleiben jenes sakramentalen Urwortes endgültiger Gnade, das Christus in der Welt ist. Als solches Bleiben Christi in der Welt ist die Kirche wirklich das *Ursakrament*, der *Ursprungspunkt der Sakramente* im eigentlichen Sinn des Wortes. Von Christus her hat die Kirche schon in sich eine sakramentale Struktur. Sie hat eine raumzeitliche, geschichtliche Greifbarkeit (mit der doppelten Dimension des Volkes Gottes und dessen rechtlicher, gesellschaftlicher Verfasstheit) [...] Die Kirche ist die amtliche Präsenz der Gnade Christi in der öffentlichen Geschichte der einen Menschheit. [...] Von Christus her gesehen, ist die Kirche die bleibende Verlautbarung seiner eigenen Gnadengegenwart in der Welt; von den Sakramenten her gesehen, so das *Ursakrament*“ [Hervorhebung durch G.Z]. RAHNER, K., Kirche und Sakramente (QD 10), Freiburg i.Br. 1960, 17f. In der weiteren Diskussion im Vorfeld des Zweiten Vatikanischen Konzils kristallisierte sich ein Umdenken heraus, wonach Christus das „Ursakrament“ und Kirche „Wurzel-“ oder „Grundsakrament“ ist. Vgl. SEMMELROTH, O., Die Kirche als Sakrament des Heils, in: MySal IV,1, 309-356, 318-328; WALTER, P., Ursakrament, in: LThK<sup>3</sup> 10, 481f. „Das Konzil greift nicht in die [damals aktuelle] theologische Frage ein, ob Kirche als ‚Ur-‘ oder ‚Wurzel-‘ (Grund-)Sakrament bezeichnet und durch die Terminologie sowohl von den 7 Einzelsakramenten als auch von dem Ursakrament Christus abgehoben werden sollte. Es leitet aber die Sakramentalität der Kirche auch nicht erst aus der Existenz der 7 Sakramente von ihr ab, sondern bringt sie direkt mit Christus in Zusammenhang.“ RAHNER, K./VORGRIMLER, H., Einleitung (zur dogmatischen Konstitution über die Kirche „Lumen Gentium“), in: DIES., Kleines Konzilskompendium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanums. Allgemeine Einleitung – 16 spezielle Einführungen, Freiburg i.Br. 2008, 105-122, 106.

heit der Menschheit und die innige Vereinigung der Menschheit mit Gott.“<sup>120</sup> Ein „Zeichen“ (*signum*) ist Abbild von oder Hinweis(zeichen) für eine bestehende Realität – nach LG 1 der innigsten „Vereinigung mit Gott“ und der „Einheit der ganzen Menschheit“ –, während ein „Werkzeug“ auf ein Woraufhin, auf ein noch nicht erreichtes, aber angestrebtes Ziel verweist. So steht Kirche als „Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug“<sup>121</sup> für die eschatologische Grunddimension des christlichen Glaubens, für die Spannung zwischen der schon angebrochenen aber noch nicht vollendeten Gemeinschaft mit Gott und der Menschen untereinander. Kirche ist Zeichen für diese Gemeinschaft und sie ist Werkzeug, diese je neu herzustellen, wo sie noch nicht vollendet oder auch gebrochen ist. In dieser Vollendung liegt – theologisch gesprochen – das „Heil“, deshalb lässt sich der Heilsauftrag der Kirche auf die Kurzformel bringen: Kirche ist „Heilssakrament“,<sup>122</sup> dies ist „ihr Wesen und ihre allumfassende Sendung“ (LG 1,1). Sie soll – und ist dies auch schon anfänglich – Sakrament des Heils bzw. Heilssakrament sein, also Zeichen und Werkzeug, das auf die vollkommene bzw. „heile“ Gemeinschaft mit Gott und den Menschen untereinander hinweist und hinwirkt. Das Eigentliche des Sakraments Kirche, das „Urzeichen dieses Heilshandelns Gottes ist Jesus Christus selbst; und nur von dieser Mitte aus kann auch Kirche als Mysterium/Sakrament erscheinen; sie ist *allein, in Christus* gleichsam Sakrament“,<sup>123</sup> d.h. Zeichen und Werkzeug. In Analogie zum ersten Satz von LG 1, wonach – nicht die Kirche, sondern – Christus „das Licht der Welt“ ist, gilt auch hier wieder: Nicht die Kirche ist das Heil, sondern Kirche bewirkt Heil und gibt Orientierungshilfe, sie ist Zeichen und Werkzeug, auf dem Weg zum Heil und zur Vollendung.<sup>124</sup>

Das „Mysterium“ (der) Kirche ist nicht nur ein Schlüsselbegriff zum Verständnis des ersten Kapitels der dogmatischen Kirchenkonstitution, sondern der „Zentralbegriff der

<sup>120</sup> SCHNEIDER, Zeichen der Nähe Gottes, 27.

<sup>121</sup> Übersetzungsvariante von LG 1, hier nach LThK.E 1, 157.

<sup>122</sup> Vgl. die Aussagen von LG 1 i.V.m. LG 2-8, also das ganze erste Kapitel der Kirchenkonstitution. Kirche als „Heilssakrament“ in den Aussagen des Zweiten Vatikanischen Konzils, ihre Deutung und ihre Implikationen wird ausführlicher vorgestellt in Kapitel 2.1 *Theologische Grundlegung: Die Bestimmung der Kirche als Sakrament* in dieser Arbeit.

<sup>123</sup> RAHNER, J., *Creatura Evangelii. Zum Verhältnis von Rechtfertigung und Kirche*, Freiburg i.Br. 2005, 288.

<sup>124</sup> Vgl. dazu die betreffenden Aussagen, die sich wie ein roter Faden durch das erste Kapitel von LG ziehen, so zum Beispiel: „Der ewige Vater hat nach dem völlig freien und verborgenen Ratsschluss seiner Weisheit und Güte die gesammelte Welt erschaffen; er hat beschlossen, die Menschen zur Teilnahme am göttlichen Leben zu erheben [...]“ (LG 2,1); „Die Kirche bzw. das Reich Christi, das im Mysterium schon gegenwärtig ist, wächst aufgrund der Kraft Gottes sichtbar in der Welt.“ (LG 3,1); „So erscheint die gesamte Kirche als ‚das von der Einheit des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes her geeinte Volk‘“ (LG 4,2); „und sie [die Kirche] stellt Keim und Anfang dieses Reiches auf Erden dar. Während sie allmählich wächst, lechzt sie inzwischen nach dem vollendeten Reich und hofft und erwünscht sich mit allen Kräften, sich mit ihrem König in Herrlichkeit zu verbinden.“ (LG 5,2); „So lange aber die Kirche hier auf Erden in Pilgerschaft fern vom Herrn lebt [...], weiß sie sich gleichsam als fremde, so dass sie nach dem sucht und sinnt, was oben ist, wo Christus zur Rechten des Vaters sitzt, wo das Leben der Kirche mit Christus in Gott verborgen ist, bis sie mit ihrem Bräutigam in Herrlichkeit erscheint“ (LG 6,5); „In jenem Leib [sc. d.h. die Kirche] strömt Christi Leben auf die Glaubenden über, die durch die Sakramente auf verborgene und wirkliche Weise mit Christus [...] vereint werden“ (LG 7,2); „so wird die Kirche gerufen, denselben Weg einzuschlagen [wie Christus], um den Menschen die Früchte des Heiles mitzuteilen“ (LG 8,3).

[konziliaren] Ekklesiologie. Doch wäre das Anliegen des Zweiten Vatikanums radikal missverstanden, wollte man ihm den Versuch unterstellen, bestehende Strukturen durch theologische Überhöhung zu sanktionieren. [...] Die Betonung des Mysterium-Begriffs durch die Konzilsväter ist zu verstehen als bewusster Rückgriff auf das biblische und das patristische Kirchenverständnis und als Korrektur eines einseitig juristischen und triumphalistischen Kirchenbildes.“<sup>125</sup> Die Bestimmung von Kirche als „Mysterium“ im Sinn des ersten Kapitels von *Lumen gentium* rückt den geistlichen Ausgangs- und Zielpunkt in den Vordergrund und somit die in den Jahrhunderten vor dem Konzil dominierende Konzentration auf die sichtbare und hierarchische Gestalt der Kirche wieder gerade: Kirche geht auf Christus zurück und ist auf ihn verwiesen. Sie ist „Mysterium“, geheimnisvolle, mystische Wirklichkeit nicht nur wegen ihres göttlichen Ursprungs, sondern weil und insofern sie Sakrament ist. Damit hat die Konstitution die „frühere ‚rechtliche Ableitung‘ der Kirche abgeschafft und an ihrer Stelle eine ‚sakramentale Ableitung‘ vorgenommen. Gegenüber der Kirche als Gesellschaft hat sie eine Kirche lebendig gemacht, die Gemeinschaft, gemeinschaftliche Sendung, Zusammenarbeit und gemeinsame Verantwortung bedeutet.“<sup>126</sup>

Als „Mysterium“ bzw. „Sakrament“ wirkt Kirche auf ihr Ziel, die Vollendung des Heilswillens Gottes hin. Kirche ist nicht für sich selbst da, sondern als „Zeichen und Werkzeug“ der Vergegenwärtigung des Heilswillens Gottes. „Mit der sakramentalen Sicht der Kirche wollte das Konzil keine theologische Überhöhung vornehmen, sondern im Gegenteil, die Verkrustungen, Verengungen und Vereinseitigungen des Kirchenbegriffs der vergangenen Schultheologie überwinden.“<sup>127</sup> Auf diese Weise offenbart der Gedanke der Sakramentalität der Kirche eine Wertschätzung ihrer sichtbaren Gestalt und die Befreiung von Absolutheitsansprüchen. Kirche ist nicht perfekt, nicht abgeschlossen, nicht vollendet und gegenwärtig keine *societas perfecta*. Sie ist Mysterium, d.h. sie verwirklicht den Heilsplan Gottes schon jetzt ansatzweise, aber noch nicht in vollendeter Form; durch die Hilfe Gottes wird sie am Ende der Zeiten zur Vollendung geführt werden.<sup>128</sup> Als Zeichen, das bewirkt, was es bezeichnet, wird sie nun – wieder wie in der Theologie der Frühen Kirche – beschrieben als „Einheit von Sichtbarem und Unsichtbarem, Erkennbarem und Verborgenen, die für die Kirche charakteristisch ist.“<sup>129</sup> Und um es abschließend nochmals deutlich herauszustellen: In der Bezeichnung von Kirche als „Mysterium“ und näherhin als „Sakrament“ wird deutlich, dass sich das Zweite Vatikanische Konzil von einer apologetischen und juridisch-hierarchischen Sicht von Kirche abwendet, um zu einem wirklich *theologischen* Verständnis von Kirche zu gelangen. Die Überschrift „*De Ecclesiae mysterio*“ („Das Mysterium der Kir-

---

<sup>125</sup> KASPER, Kirche – Glaubensgeheimnis, 277.

<sup>126</sup> GÓNZALEZ HERNÁNDEZ, Das neue Selbstverständnis, 174.

<sup>127</sup> KASPER, Kirche – Glaubensgeheimnis, 281.

<sup>128</sup> Vgl. WENZEL, Kleine Geschichte, 54; WERBICK, Kirche, 409-412.

<sup>129</sup> RAHNER/VORGRIMLER, Einleitung (zur dogmatischen Konstitution), 106. Vgl. SMULDERS, Kirche als Sakrament, 293.

che“) des ersten Kapitels von *Lumen gentium* kann deshalb – im jeweils wahrsten Sinn des Wortes – als maßgeblich, vorbildlich, Weg und Richtungweisend sowie Zielsetzend für Kirche, Ekklesiologie und Theologie verstanden werden. So ist Kirche durch ein unverwechselbares Wesensmerkmal beschrieben, das sie von allen anderen Institutionen in der Welt abhebt.

In diesem Sinn lässt sich der Aufbau des gesamten ersten Kapitels der Kirchenkonstitution über „*Das Mysterium der Kirche*“ nachvollziehen: Nach der Erklärung der Kapitelüberschrift (als „Mysterium“ ist Kirche „gleichsam Sakrament“, d.h. „Zeichen und Werkzeug“ – LG 1) werden Ursprung und Ziel von Kirche im Heilsplan Gottes (LG 2) und ihre geschichtliche Erscheinung in Sendung und Amt des Sohnes Jesus Christus (LG 3) und die Ausgießung des Heiligen Geistes (LG 4) beschrieben. Die Ausführungen schließen am Scheitelpunkt des ersten Kapitels (am Ende von LG 4,2) mit einem Zitat der Theologie der Frühen Kirche: „So erscheint die gesamte Kirche als ‚das von der Einheit des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes her geeinte Volk‘.“<sup>130</sup> Auf der Basis ihrer Grundlegung und Vollendung in Gott wird hier nochmals betont, dass Kirche ihren Grund im dreifaltigen Geheimnis Gottes hat, sie ist, theologisch ausgedrückt, in der „ökonomischen Trinität“ begründet.<sup>131</sup> Was das bedeutet, wird in den Artikeln 1-4 von LG ausgesagt: Kirche ist das vom dreifaltigen Gott her geeinte Volk *durch* die Verwirklichung des ewigen Heilsplans Gottes in Christus durch den Heiligen Geist. Gerade *in der Geschichte* offenbart sich Gott trinitarisch als Vater, Sohn und Heiliger Geist und möchte Welt und Menschheit durch die Kirche zur Vollendung der Geschichte in der Trinität führen. Kirche ist also *Mysterium*, weil sie sichtbar und unsichtbar zugleich in der Ewigkeit Gottes beheimatet ist – der letzte Aspekt der (Un-)Sichtbarkeit wird in LG 8 noch einmal in theologischer Höchstform der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanums erscheinen.<sup>132</sup> Die Artikel 5-8 von *Lumen gentium* nehmen die geschichtliche Konkretion der Kirche in den Blick: Kirche ist von Christus gegründet und hat in seinem (Sendungs-)Auftrag das Reich Gottes schon jetzt in der Welt zu reali-

<sup>130</sup> Das Konzil verweist hier in einer Quellangabe auf Cyprian, Augustinus und Johannes von Damaskus. Vgl. im Konzilstext LG 4,2 Anm. 4.

<sup>131</sup> Vgl. hierzu auch als eine Art komplementäre Textstelle LG 48,2: „Die Wiederherstellung also, die wir als verheißene erwarten, hat schon in Christus begonnen, schreitet voran in der Sendung des Heiligen Geistes und setzt sich durch ihn fort in der Kirche, in der wir durch den Glauben auch über den Sinn unseres zeitlichen Lebens belehrt werden, während wir das vom Vater uns in der Welt übertragene Werk mit der Hoffnung auf die künftigen Güter zu Ende führen und unser Heil wirken [...].“ Vgl. zur ökonomischen Trinität WERBICK, J., Trinitätslehre, in: SCHNEIDER, TH. (Hrsg.), *Handbuch der Dogmatik*, Bd. 2, Düsseldorf 2000, 481-576, 532-535.

<sup>132</sup> Vgl. dazu die Ausführungen im nachfolgenden Abschnitt dieser Arbeit (1.1.2.3 *Kirche als komplexe Wirklichkeit: sichtbar und unsichtbar*). Vgl. auch PESCH, *Das Zweite Vatikanische Konzil*, 162f; WENZEL, *Kleine Geschichte*, 54f. A. GRILLMEIER unterstreicht den Stellenwert und Inhalt der Konzilsaussage am Ende von LG 4,2: „Der Schlusssatz von Artikel 4,2 ist die Zusammenfassung der heilsökonomisch-trinitarischen Herkunft der Kirche und ihrer Einheit. Diese ist eine Sichtbarmachung der inneren Einheit von Vater, Sohn und Geist, auf dem Wege ihrer Selbstmitteilung in den Sendungen. So ist die Ekklesiologie des II. Vatikanums ebenso pneumatologisch konzipiert, wie sie christozentrisch und schließlich theozentrisch ist. Keine Sicht lässt sich von der anderen trennen, keine in der logischen Abfolge austauschen; und doch bringt jede das Ganze der Kirche in den Blick.“ GRILLMEIER, *Kommentar zum I. Kapitel*, 161.

sieren (LG 5). LG 6 unterstreicht diesen Auftrag, wenn an die Vielfalt biblischer Bilder für Kirche und damit an die Existenz von Kirche als *Mysterium* erinnert wird. LG 7 betont die Bedeutung des Bildes „Leib Christi“ für Kirche – und macht dabei eine „unumgängliche und auch aufrichtige Verbeugung vor der gleichnamigen Enzyklika Pius’ XII.“,<sup>133</sup> also vor der Theologie von *Mystici corporis*. In Artikel 8 gelangt die Beschreibung von Kirche als *Mysterium* zu ihrem abschließenden Höhepunkt: Kirche ist sichtbar *und* unsichtbar, sie ist eine „komplexe Wirklichkeit“ (LG 8,1).

In der Theologie ist diese Aussage seit dem Zweiten Vatikanum zu einer ekklesiologischen Grundformel geworden, außerhalb der Theologie mutet sie jedoch kontrovers an: Wie kann Kirche sichtbar *und* unsichtbar gleichzeitig sein? Ist Kirche ein in sich gespaltenes, zweigeteiltes Wesen oder ist sie eine Realität mit zwei Erscheinungsweisen, eine Art „Mischwesen“? Und wohin führt diese Bestimmung von Kirche (theologisch)?

### 1.1.2.3 Kirche als komplexe Wirklichkeit: sichtbar und unsichtbar<sup>134</sup>

„Jesus kündigte das Reich Gottes an, gekommen ist die Kirche.“<sup>135</sup> Dieser häufig zitierte Satz des französischen Theologen A. LOISY (1857-1940) wird gerne verwendet, um einen (scheinbaren) Widerspruch zwischen dem Anspruch Jesu und seiner Realisierung durch die Kirche hervorzuheben und missfallende Erscheinungsweisen von Kirche abzuwerten.<sup>136</sup> Tatsächlich steht diese Lesart der Intention Loisy’s genau entgegen, der zwischen der Vision Jesu von Heil und Vollendung und ihrer Konkretisierung in der Kirche weniger ein gegensätzliches als ein kontinuierliches Moment herausgestellt hat: Kirche ist nach Tod, Auferstehung und Himmelfahrt Jesu eine „Erweiterung des Evangeliums“.<sup>137</sup> Das heißt, Kirche ist nicht schon Reich Gottes und Vollendung der Welt in

<sup>133</sup> PESCH, Das Zweite Vatikanische Konzil, 163.

<sup>134</sup> Die Reihenfolge der Begriffe „sichtbar“ und „unsichtbar“ ist hier angelehnt an ihre Reihung im Konzilstext LG 8,1 (vgl. auch die beiden Tabellen auf S. 47 bzw. in Anm. 173 dieser Arbeit), in der sich auch der Verweischarakter der sichtbaren auf die unsichtbare Wirklichkeit andeutet. Im Unterschied dazu nimmt die Formulierung der übergeordneten Überschrift 1.1.2 *Kirche als geistliche und weltliche Größe* in dieser Arbeit auf die historische Entwicklungslinie des Kirchenverständnisses Bezug, in deren Verlauf geistliche und weltliche Größe zeitweise unverbunden nebeneinander bzw. in Konkurrenz zueinander standen.

<sup>135</sup> „Jésus annonçait le royaume, et c’est l’Église qui est venue.“ LOISY, A., *L’Évangile et l’Église*, Paris 1925, 153.

<sup>136</sup> Vgl. RAFFELT, A., Das „Wesen des Christentums“ nach Alfred Loisy. Zur Interpretation und werkgeschichtlichen Einordnung seiner Schrift „L’Évangile et l’Église“, in: *WiWei* 35 (1972), 165-199, 182. Vgl. auch die Deutung des Zitats von A. LOISY bei J. RATZINGER/BENEDIKT XVI.: „In diesem Wort mag man eine Ironie sehen, aber doch auch Trauer: Anstelle der großen Erwartung von Gottes eigenem Reich, von der neuen, durch Gott selbst verwandelten Welt, ist etwas ganz Anderes – und wie Armseliges! – gekommen: die Kirche.“ RATZINGER, J./BENEDIKT XVI., *Jesus von Nazareth*. Erster Teil: Von der Taufe im Jordan bis zur Verklärung, Freiburg i.Br. 2007, 78.

<sup>137</sup> Zum besseren Verständnis lohnt ein Blick in den Kontext des berühmt-berüchtigten Zitats von A. LOISY: „Es ist beispielsweise sicher, dass Jesus nicht im voraus die Verfassung der Kirche, wie die eines auf der Erde begründeten und zur Fortdauer auf eine lange Reihe von Jahrhunderten bestimmten Staates geregelt hat. Aber etwas, das seinem Gedanken und seiner authentischen Lehre noch viel ferner liegt, ist die Idee einer unsichtbaren Gemeinde, gebildet für alle Zeiten durch jene,

Christus, sie weist aber auf diese Vollendung hin und ist wirksames Zeichen für diese Vollendung, eine Art „Platzhalter für das Reich Gottes“.<sup>138</sup> Neben einer theologisch begründeten Umschreibung wie dieser hält die moderne Rede für Kirche noch ganz andere Erklärungen parat: Kirche wird dort zum Beispiel bezeichnet als „Gottesunternehmen“<sup>139</sup> oder „Jesus-AG“<sup>140</sup>, als „Unternehmen ‚sui generis‘“,<sup>141</sup> als „pastorale Unternehmung“<sup>142</sup> oder „Dienstleistungsorganisation“,<sup>143</sup> in jedem Fall scheint Kirche eine „strategische Herausforderung“<sup>144</sup> zu sein. Bewahrheiten sich diese wenig theologisch anmutenden Umschreibungen am theologischen Selbstverständnis von Kirche im Sinn des Zweiten Vatikanischen Konzils?

„Kirche, was sagst du von dir selbst?“<sup>145</sup> – Noch einmal soll diese Frage von Kardinal Suenens in die Konzilsaula in den Raum gestellt werden, um Auskunft darüber zu erhalten, wie das „Konzil der Kirche über die Kirche“ seinen Gegenstand konkret beschreibt: Im ersten Kapitel der dogmatischen Konstitution *Lumen gentium* über Kirche als „Mysterium“ hebt Artikel 8 den sakramentalen Charakter der Kirche als sichtbare und unsichtbare Gemeinschaft hervor:

---

die in ihrem Herzen den Glauben an die Güte Gottes trugen. Man hat gezeigt, dass sich im Evangelium Jesu schon ein Ansatz sozialer Gliederung vorfand und dass auch das Reich Gesellschaftsform annehmen sollte. *Jesus hatte das Reich angekündigt und dafür ist die Kirche gekommen*. Sie kam und erweiterte die Form des Evangeliums, die unmöglich erhalten werden konnte, wie sie war, seitdem Jesu Aufgabe mit dem Leiden abgeschlossen war. Wenn man das Prinzip aufstellt, dass alles nur in seinem ursprünglichen Zustand Existenzberechtigung hat, so gibt es keine Einrichtung auf der Erde und in der menschlichen Geschichte, deren Legitimität und Wert nicht bestritten werden könnte. Ein solches Prinzip läuft dem Gesetz des Lebens zuwider, welches eine Bewegung und ein beständiges Streben nach Anpassung an ewig wechselnde und neue Bedingungen ist. Das Christentum hat sich diesem Gesetz nicht entzogen, und es darf nicht getadelt werden, weil es sich ihm gefügt hat. Es konnte nicht anders handeln.“ [Hervorhebungen durch G.Z.]. LOISY, A., *Evangelium und Kirche* (Autorisierte Übersetzung nach der zweiten vermehrten, bisher unveröffentlichten Auflage des Originals von J. Grière-Becker), München 1904, 112f.

<sup>138</sup> GARHAMMER, E., *Ecclesia semper reformanda*. Vorwort, in: DERS. (Hrsg.), *Ecclesia semper reformanda*. Kirchenreform als bleibende Aufgabe, Würzburg 2006, 9f, 9.

<sup>139</sup> SCHRAMM, M., *Das Gottesunternehmen*. Die katholische Kirche auf dem Religionsmarkt, Leipzig 2000.

<sup>140</sup> ZOCH, H.-J., *Die Jesus AG*. Ein Unternehmensberater analysiert die älteste Firma der Welt, München 2000.

<sup>141</sup> FÜRST, W./SEVERIN, B., Organisationsentwicklung – Überlebensstrategie für die Kirche?, in: *Pastoralblatt* 51 (1999), 259-267, 267; vgl. zum Beispiel auch METTE, N., Kirche als Unternehmen besonderer Art? Zur Reichweite ökonomischer Konzepte und Modelle für die Ausarbeitung einer empirischen Ekklesiologie, in: *ThQ* 182 (2002), 155-166, 155; HILBERATH, B.J., Corporate Identity für das Unternehmen Kirche, in: *ThPQ* 180 (2000), 54-71, 54. DERS. spricht auch allgemeiner von einem „Unternehmen im spezifischen Sinn“, siehe NITSCHKE, B./HILBERATH, B.J., Einleitung, in: DIES. (Hrsg.), *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion* (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 9-20, 15.

<sup>142</sup> BISCHOFBERGER P., *Kirchliches Management*. Grundlagen und Grenzen (ReligionsRecht im Dialog 1), Münster 2005, 31. Vgl. auch folgende Buchtitel: DERS./BELOK, M. (Hrsg.), *Kirche als pastorales Unternehmen*. Anstöße für die kirchliche Praxis (ForumPastoral 4), Zürich 2008; SCHALLER, J., *Auf den Spuren der Diener Gottes*. Ein organisationspsychologischer Beitrag zum Qualitätsmanagement in der Unternehmung Kirche (Deutsche Hochschuledition 103), Neuried 2000.

<sup>143</sup> KEHL, M., Kirche als „Dienstleistungsorganisation“?, in: *StZ* 218 (2000), 389-400, 389.

<sup>144</sup> BECKER, D., *Kirche als strategische Herausforderung*. Betriebswirtschaftliche Analysen, theologische Anregungen, Modelle für die Kirche der Zukunft, Frankfurt a.M. 2003.

<sup>145</sup> AS I/4, 223.

„Der einzige Mittler Christus hat seine heilige Kirche, die Gemeinschaft des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe, hier auf Erden als sichtbares Gefüge verfasst und erhält sie als solches unablässig; durch sie gießt Er Wahrheit und Gnade auf alle aus. Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft aber und der mystische Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei Dinge zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst. Deshalb wird sie in einer nicht unbedeutenden Analogie mit dem Mysterium des fleischgewordenen Wortes verglichen. Wie nämlich die angenommene Natur dem göttlichen Wort als lebendiges, Ihm unauflöslich geeintes Heilsorgan dient, (so) dient auf eine nicht unähnliche Weise das gesellschaftliche Gefüge der Kirche dem Geist Christi, der es belebt zum Wachstum seines Leibes (vgl. Eph 4,16).“ (LG 8,1)

In der Sprache der Theologie werden in *Lumen gentium* 8 die Grundkoordinaten von Kirche bestimmt: Noch vor jeder ekklesiologischen Aufgaben- und Zielsetzung bestimmt sich der Ausgangspunkt der Kirche in Jesus Christus, d.h. Kirche ist genuin *christologisch*.<sup>146</sup>

„Der einzige Mittler *Christus* hat seine heilige Kirche [...] verfasst und erhält sie als solches unablässig; durch sie gießt Er Wahrheit und Gnade auf alle aus.“<sup>147</sup> (LG 8,1)

Dieser erste Satz von LG 8 setzt nicht einfach nur einen Akzent, sondern ist Basis und Ausgangspunkt für die weitere Wesensbestimmung von Kirche: Der Auftrag der Kirche gründet in Christus, Kirche ist nicht Selbstzweck, sondern geht von Christus aus und ist auf ihn verwiesen. J. WERBICK unterstreicht dieses christologische Grunddatum der Kirche: „Über den Sinn und damit auch über die Grundstruktur des Kircheseins kann es in der Theologie eigentlich keinen Streit geben: Der Sinn der Kirche *und* ihre Grundstruktur sind in ihrer Christusnachfolge gegeben. Und Christusnachfolge bedeutet: Teilhabe an der Sendung Jesu Christi in Vollmacht *und* Teilhabe an seinem Reich-Gottes-Zeugnis in Ohnmacht, bedeutet also *sichtbares* Zeugnis für die Verheißung wie für die Herausforderung, die Gottes ankommende Herrschaft für die Menschen ist.“<sup>148</sup> Mit

<sup>146</sup> Dieser m.E. – auch für die weiteren Ausführungen in LG 8 – wesentliche Aspekt der vorrangigen und christologischen Definition von Kirche wurde in bisherigen Standardkommentaren zu LG kaum herausgearbeitet, erst in jüngerer Zeit findet er Beachtung. Diese Tatsache erweckt den Anschein, dass die Kommentatoren (der ersten Kommentatoren-Generation) mehrheitlich die Erwähnung bzw. Betonung der christologischen Verortung der Kirche angesichts der weiteren und ohne Zweifel bedeutsamen Aussagen in LG 8 über die Kirche als komplexe Wirklichkeit vergessen bzw. übersehen haben. Keine bzw. eine nur marginale Erwähnung des christologischen Aspekts in LG 8 findet sich bei GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 170-174 und PESCH, Das Zweite Vatikanische Konzil, 163f und 172f. Unter den frühen Kommentaren weist nur einer auf diesen christologischen Aspekt hin: JOURNET, CH., Der gottmenschliche Charakter der Kirche, Quelle dauernder Spannung, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 276-288. Neuere Kommentare hingegen weisen deutlich auf die christologische Verankerung von LG 8 hin, so zum Beispiel P. HÜNERMANN, der zwar zunächst die von LG neu entdeckte organisatorische Realität erläutert, dann aber als Schlusspunkt auf den grundlegenden Christusbezug verweist (HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 365). Auch K. WENZEL hebt bereits im Vorspann seiner kurzen Erläuterung von LG 8 deutlich hervor: „Im weiteren Verlauf des Texts wird dieser sakramental-ekklesiologische Grundgedanke christologisch und pneumatologisch verankert“ (WENZEL, Kleine Geschichte, 54).

<sup>147</sup> Hervorhebungen durch G.Z.

<sup>148</sup> WERBICK, Kirche, 86.

dieser christologischen Grundaussage der Kirche in LG 8,1 schließt sich der Rahmen um das erste Kapitel „Über das Mysterium der Kirche“, das in LG 1,1 mit der christologischen Existenz und Verwiesenheit der Kirche begonnen hatte:<sup>149</sup> Kirche ist ἐκκλησία, die von Christus Herausgerufene und Herausgeforderte. Im weiteren Verlauf und an markanten Stellen von LG 8 wird auf diesen christologischen Ausgangs- und Zielpunkt der Kirche immer wieder Bezug genommen.<sup>150</sup>

Im unmittelbaren Zusammenhang mit den Ausgangskordinaten der Kirche steht zu Beginn von LG 8 nach wie vor die Frage nach dem Wesen und der Aufgabe von Kirche im Raum. Das erste Kapitel von *Lumen gentium* über das „Mysterium“ der Kirche hat diese Frage bis hierher mit den Begriffen „Zeichen und Werkzeug“ (LG 1,1) und mit den Metaphern „Schafstall“, „Pflanzung, Acker Gottes“, „Bauwerk“, „Familie“, „Tempel“, „Braut“ (alle in LG 6) und „Leib Christi“ (LG 7) zu beantworten versucht.<sup>151</sup> Würde die Beschreibung von Kirche als *Mysterium* an dieser Stelle nach der Aufzählung der biblischen und frühkirchlichen Kirchenmetaphern enden, so hätte diejenige Kritik ein leichtes Spiel, die dem Konzilstext eine spiritualisierte Sichtweise und Abkehr von der irdischen Realität der Kirche vorhalten will. Dass das erste Kapitel der Kirchenkonstitution *Lumen gentium* aber eine derartig spiritualisierte Sicht von Kirche überwindet, erweist sich gerade in LG 8, dessen Aussagen die Konkretisierung und Zuspitzung des *Mysteriums* Kirche darstellen: Kirche ist *unsichtbare Gemeinschaft des Glaubens* und zugleich *sichtbare irdische Realität*, mit den Worten des Konzils gesprochen:

„[...] Christus hat seine heilige Kirche, die Gemeinschaft des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe, hier auf Erden als sichtbares Gefüge verfasst und erhält sie als solches unablässig [...].“ (LG 8,1)

<sup>149</sup> „Da Christus das Licht der Völker ist [...]. Da aber die Kirche in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts ist [...]“ (LG 1,1).

<sup>150</sup> Der erste Abschnitt LG 8,1 ist geradezu eingerahmt vom christologisch-pneumatologischen Bezug der Kirche, vgl. den letzten Teilsatz LG 8,1: „[...] *dient* auf eine nicht unähnliche Weise das gesellschaftliche Gefüge der Kirche *dem Geist Christi*, der es belebt zum Wachstum seines Leibes (vgl. Eph 4,16)“ [Hervorhebungen durch G.Z.]. LG 8,2 setzt wieder mit Christus ein: „Dies ist die einzige *Kirche Christi* [...]“ und endet christologisch: „[...] die als der *Kirche Christi* eigene Gaben auf die katholische Einheit hindrängen.“ Gleich im Anschluss daran beginnt LG 8,3 nochmals mit dem Verweis auf Christus: „Wie aber *Christus* das Werk der Erlösung in Armut vollbrachte, so wird die Kirche gerufen, denselben Weg einzuschlagen [...]“ und fordert im Weiteren die Christus-Mäßigkeit der Kirche. Mit Ausnahme des letzten Absatzes LG 8,4, der erst gegen Ende der Diskussion in Art. 8 eingefügt worden ist, sind alle Absätze von LG 8 eindeutig christologisch kontextualisiert.

<sup>151</sup> Im ersten Entwurf zur Kirchenkonstitution, dem Schema *De Ecclesia* von 1962, war die Beschreibung von Kirche als „mystischem Leib Christi“ die einzige bzw. zentrale biblische Begriffsverwendung, auf ihrer Basis und in Bezug auf die Enzyklika *Mystici corporis* sollte das „Mysterium Kirche“ erklärt werden. Die Einfügung des Artikels LG 5 und seiner Inhalte die endgültige Version gehen auf die Einwände und Forderungen der Konzilsväter zurück, die Vielfalt der biblischen Aussagen über Kirche in die Konzilsaussagen einzubringen. Vgl. GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 162f.



An dieser Stelle der dogmatischen Konstitution *Lumen gentium* wird zum ersten Mal die sichtbare, institutionell-strukturelle Seite von Kirche explizit angesprochen und hervorgehoben:<sup>152</sup> Zur Dimension der Kirche als „*communitas*“, „Gemeinschaft des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe“, korrespondiert die zweite Dimension von Kirche als „*compago visibilis*“, in der Kirche „auf Erden als sichtbares Gefüge verfasst“ ist.<sup>153</sup> P. HÜNERMANN hat in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung des Wortes „*compago*“ aufmerksam gemacht: Es „bezeichnet das Gerippe eines Körpers, das Gefüge bzw. die Struktur z.B. eines Bauwerkes. Was ‚*compago*‘ hier meint, wird im zweiten Satz umschrieben mit den Worten ‚*societas organis hierarchicis instructa*‘ – eine Gesellschaft, die mit hierarchischen Organen ausgerüstet ist. Das Wort kehrt am Ende des ersten Abschnittes [LG 8,1] nochmals wieder in der Zusammensetzung ‚*socialis compago*‘ – gesellschaftliches Gerüst oder gesellschaftliche Struktur. Im zweiten Abschnitt [LG 8,2] ist die Rede von der Kirche ‚*ut societas constituta et ordinata*‘, Kirche als ‚konstituierte und geordnete Gesellschaft.‘ Dies wird im selben Satz wieder durch das Wort ‚*compago*‘ ausgedrückt. Die Konzilsväter greifen damit eine wichtige Differenzierung auf, die sich in der modernen Gesellschaft vollzogen hat: die Unterscheidung von Organisationen auf der einen Seite und Gesellschaften oder Gemeinschaften auf der andern Seite. Die Organisation dient der Gesellschaft bzw. Gemeinschaft, weil sie wesentliche Funktionen zugunsten der jeweiligen Lebensgemeinschaft sicherstellt oder allererst ermöglicht. Indem die Konzilsväter in diesem 8. Artikel von der ‚*compago*‘ der Kirche sprechen, die mit hierarchischen Organen ausgestattet ist, betrachten sie Kirche

---

<sup>152</sup> Der Aspekt der sichtbaren, irdischen, innerweltlichen Kirche wird bis dahin nur einmal kurz angesprochen in Artikel 3: „Die Kirche bzw. das Reich Christi, das im Mysterium schon gegenwärtig ist, wächst aufgrund der Kraft Gottes sichtbar in der Welt“ (LG 3).

<sup>153</sup> P. HÜNERMANN spricht in seinem Kommentar zu LG 8 davon, dass dieser Artikel „einen gewissen Kontrapunkt zu den Ausführungen über das Mysterium der Kirche“ bildet. Er verweist dabei auf den hervorgehobenen Aspekt der irdischen, sichtbaren, empirischen Kirche als „*compago visibilis*“ im ersten Satz von LG 8 (HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 365). Eine derartige Einordnung und Begründung erkennt m.E. jedoch gerade den Mysterien- und sakramentalen Charakter von Kirche nach LG 1 (bzw. nach LG 1-8 im Sinn der Kapitelüberschrift „Kirche als Mysterium“), denn die Kirche als „sichtbare Gemeinschaft“ ist kein Gegensatz zur, sondern sichtbares Zeichen der unsichtbaren Wirklichkeit von Kirche und mit ihr verbunden bzw. auf sie verwiesen. Dass „Kirche hier auf Erden als sichtbares Gefüge verfasst“ ist (LG 8,1), steht nicht isoliert, sondern im Anschluss und in Verbindung mit dem vorherigen Nebensatz „[...] Kirche, die Gemeinschaft des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe, hier auf Erden als sichtbares Gefüge verfasst [...]“. Die Linienführung HÜNERMANNs von *mysterium* – *sacramentum* – *compago visibilis* müsste demnach richtiger lauten: *mysterium* – *sacramentum* – *realitas complexa*.

unter dem Aspekt der Organisation.“<sup>154</sup>

<sup>154</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 365. Erstmals wird hier in einem Kommentar zu *Lumen gentium* auf die Verwendung und den Bedeutungshorizont des Terminus „*compago*“ aufmerksam gemacht. Die Einschätzung P. HÜNERMANNs, die Konzilsväter hätten „damit eine wichtige Differenzierung“ aufgegriffen, „die sich in der modernen Gesellschaft vollzogen hat [...]“ (ebd.), muss jedoch in zweierlei Hinsicht ergänzt bzw. relativiert werden, zum einen in Bezug auf die Verwendung dieses Terminus in kirchlichen Dokumenten allgemein (1), zum anderen auf die Rezeption gesellschaftlicher bzw. sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse durch die Konzilsväter des Zweiten Vatikanums (2).

Ad 1) Der Terminus „*compago*“ (= Zusammengefüge, Gefüge, Gerippe) stellt zur Zeit des Zweiten Vatikanums im Rahmen kirchlicher Dokumente kein Novum dar, sondern ist seit dem Ersten Vatikanum bereits mehrmals verwendet worden. Dabei ist der Terminus meist in den Zusammenhang einer Leib-Glieder- bzw. Körper-Gerippe-Metaphorik eingebunden, wonach Kirche der Leib Christi (mit Christus als „Haupt“ des Leibes) ist, der durch ein stützendes Gerüst (*compago*) getragen wird; in ähnlicher metaphorischer Übertragung bezeichnet der Terminus vereinzelt auch das Gefüge der menschlichen bzw. politischen Gesellschaft. Neben „*compago*“ taucht auch das gleichbedeutende Substantiv „*compages*“ auf (beide Substantive leiten sich ab von *compingo*); die beiden Termini werden – zum Teil im selben Abschnitt – uneinheitlich nebeneinander gebraucht, sodass der Schluss nahe liegt, dass ihre Verwendung in gewisser Weise unsystematisch oder zufällig bzw. nach der Vorliebe des Autors oder Redakteurs des jeweiligen Textentwurfs zustande gekommen ist. Die folgenden Textbelege stellen diese (uneinheitliche) Verwendung von „*compago*“ und „*compages*“ vor und während des Zweiten Vatikanums unter Beweis: In der dogmatischen Konstitution *Pastor aeternus* (1870) heißt es in Bezug auf die Kirche, dass alle Gläubigen „als im Haupte verbundene Glieder zu dem einen Gefüge des Leibes zusammenwachsen [mögen]“ („*in unam corporis compagem*“) (DH 3057). In der Enzyklika *Mystici corporis* (1943) begegnen die beiden Termini (mehrmals) und kennzeichnen kirchliches wie auch gesellschaftliches Gefüge, so heißt es dort: „vom Gefüge des Leibes [= Kirche] getrennt“ („*a Corporis compage semet*“) (DH 3802), „jedes gesellschaftliche Gefüge von Menschen“ („*socialis quaelibet hominum compages*“) (DH 3810), „in dem ganzen Gefüge [des mystischen Leibes]“ („*in universa compage*“) (DH 3811), „[es werden diejenigen eingeladen,] die nicht zum sichtbaren Gefüge der katholischen Kirche gehören“ („*qui ad adspectabilem non pertinent Catholicae Ecclesiae compagem*“) (DH 3821) sowie „mit uns in dem einen Gefüge des Leibes Jesu Christi verbunden“ („*in una Iesu Christi Corporis compagine*“) (DH 3821). In den oben angeführten Belegstellen in LG 8 wird der Terminus „*compago*“ einheitlich in Bezug auf Kirche verwendet: Kirche ist von Christus „hier auf Erden als sichtbares Gefüge verfasst“ („*in terris ut compaginem visibilem constituit*“) (LG 8,1), das „gesellschaftliche Gefüge der Kirche [dient] dem Geist Christi“ („*socialis compago Ecclesiae Spiritui Christi inservit*“) (LG 8,1) und „auch [...] außerhalb ihres Gefüges [finden] sich mehrere Elemente der Heiligung und der Wahrheit“ („*extra eius compaginem elementa plura sanctificationis et veritatis inveniuntur*“) (LG 8,2). Noch in der vorletzten Textversion (Schema Patribus missum, April-Juli 1963) des Zweiten Vatikanums von LG 8,1 (= zum damaligen Zeitpunkt LG 7) hatten die betreffenden Passagen außerdem einen anderen Wortlaut: an der erstgenannten Stelle in LG 8,1 wurde die Wortform „*compage*“ ([von „*compages*“;] statt „*compagine*“ [von „*compago*“] in der Endversion) verwendet, die zweite Vergleichsstelle in LG 8,1 war als „*socialis organismus*“ (statt „*socialis compago*“ in der Endversion) formuliert (vgl. LG Synopsis, 36f). Im endgültigen Text von *Lumen gentium* findet sich neben LG 8 noch einmal eine Bezugnahme auf das sichtbare Gefüge der Kirche in LG 14,2 („*in compage visibili*“ – hier wird also wieder „*compages*“ verwendet). In den weiteren Konzilsdokumenten tauchen die beiden Termini „*compago*“ und „*compages*“ noch vereinzelt auf in der Pastoralkonstitution *Gaudium et spes*, wo sie sich immer auf das Gefüge der menschlichen bzw. politischen Gesellschaft beziehen (vgl. die Textstellen: die Kirche festigt „das Gefüge der menschlichen Gesellschaft“, „*humanae societatis compaginem firmat*“ [GS 40,3]; „im Gefüge [...] der Völker“, „*in compage populorum*“ [GS 73,1]; als „eigenes Gefüge“ der politischen Gemeinschaft, „*communitas politica propriam compagem*“ [GS 74,6]). Darüber hinaus findet sich im Dekret über das Laienapostolat *Apostolicam actuositatem* noch einmal „*compages*“ in metaphorischer Verwendung („Wie sich im Gefüge eines lebenden Leibes kein Glied rein passiv verhält“, „*Sicut in viventis corporis compage, nullum membrum passive sese gerit*“ [AA 2,1]). Wie der Überblick zeigt, haben sich die Väter des II. Vatikanums – zumindest in LG 8 – um eine einheitliche Verwendung von „*compago*“ zur Beschreibung der sichtbaren Struktur von Kirche bemüht. Die darüber hinaus offensichtlichen terminologischen wie kontextuellen Unschärfen in den kirchlichen Dokumenten vom Ersten bis zum Zweiten Vatikanischen Konzil – als einzige Gemeinsamkeit bleibt allen Textstellen die Bezugnahme auf ein wie auch immer geartetes und verstandenes „Gefüge“ – trüben HÜNERMANNs Urteil über die bewusste Verwendung von „*compago*“ im Sinn kirchlicher Organisation, Struktur oder Organisationsstruktur jedoch ein wenig.

Kirche ist – auch – „*compago visibilis*“, „sichtbares Gefüge“ (LG 8,1), mit anderen Worten, zum Beispiel nach (moderner) sozialwissenschaftlicher Terminologie, kann sie deshalb auch als „*Organisation*“ verstanden werden.<sup>155</sup> Die Hervorhebung der sichtbaren Seite der Kirche in LG 8 liefert die Ausgangsbasis für eine organisationstheoretische Perspektive auf Kirche: Kirche ist nicht nur Geheimnis des Glaubens, sondern auch ein „zu beschreibendes innergeschichtliches Phänomen“,<sup>156</sup> „ein Teil der empirisch und historisch erfahrbaren und erfassbaren Wirklichkeit. Eine solche Glaubensgemeinschaft kann man daher auch empirisch (statistisch, soziologisch, psychologisch) oder historisch untersuchen.“<sup>157</sup> In der theologischen Reflexion des II. Vatikanums zu

Ad 2) Nicht nur in theologischer sondern auch in sozialwissenschaftlicher Hinsicht ergeben sich Anmerkungen und Anfragen an die Feststellung HÜNERMANNs, dass die Konzilsväter in LG 8 „eine wichtige Differenzierung“ (in bzw. aus) „der modernen Gesellschaft“ zwischen „Organisationen“ und „Gesellschaften“ bzw. „Gemeinschaften“ rezipierten (HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 365). Kann man tatsächlich von einer derartigen Differenzierung in Organisationen und Gesellschaften/Gemeinschaften sprechen, existierte eine Differenzierung wie diese also schon zur Zeit des Konzils? Reichte diese Differenzierung so weit, dass sie bereits „in der modernen Gesellschaft“ angekommen war? Und inwieweit kann der Nachweis geführt werden, dass die Väter des Zweiten Vatikanums diese „gesellschaftlichen“ Erkenntnisse in LG 8 haben einfließen lassen? – Eine differenzierte Betrachtung von Organisationen einerseits und Gemeinschaften bzw. Gesellschaften andererseits zeigt sich erst in den 1950/60er Jahren, speziell in den sozialwissenschaftlichen Disziplinen. Bis dahin dominierte eine andere Unterscheidung die soziologische (und gesellschaftliche) Diskussion: die auf F. TÖNNIES (1855-1936) zurückgehende Dichotomie zwischen (organisch gewachsener und auf Vertrauen basierender) „*Gemeinschaft*“ und (rationaler, auf Nützlichkeitsbedingungen beruhender) „*Gesellschaft*“ (vgl. BICKEL, C., Gemeinschaft, in: SozL, 200-203, 200-202). Dass diese – nach heutigem Verständnis – „überholte Entgegensetzung von Gesellschaft und Gemeinschaft [...] (societas – communitas)“ in manchen Reden der Konzilsväter des Zweiten Vatikanums anklingt und im Konzilstext von LG 8 offen zu Tage tritt, hat bereits W. AYMANS festgestellt (DERS., Die Kirche – Das Recht im Mysterium Kirche, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 3-12, 9; vgl. zu dieser Unterscheidung in LG 8 auch Anm. 173 dieser Arbeit). Eine weiter reichende Differenzierung in Organisationen einerseits und Gesellschaften/Gemeinschaften andererseits, wie sie HÜNERMANN schon bei den Konzilsvätern und -texten erkennen will, lässt sich erst später ausmachen, denn ein spezielles „Interesse an Organisationsformen und Organisationsmerkmalen religiöser Vereinigungen hat sich in der Soziologie erst in den [19]60er Jahren entwickelt [...] und erst] in den letzten Jahren [= 1970er Jahre] beginnt man mit mehr Bedacht, Begriffe und Hypothesen der allgemeinen Organisationstheorie auf Organisationen des Religionssystems zu übertragen“ (LUHMANN, N., Funktion der Religion, Frankfurt a.M. 1999 [Erstauflage 1977], 272). Vor diesem Hintergrund muss sich die These HÜNERMANNs die Frage gefallen lassen, wie die Väter des Zweiten Vatikanums für Kirche eine sozialwissenschaftliche und organisationstheoretische Differenzierung rezipieren können, die sich erst 10–15 Jahre nach dem Konzil entwickeln wird (vgl. auch die Literaturbelege im Kommentar HÜNERMANNs zur Unterstützung seiner These, die ebenfalls auf der frühen Religionssoziologie der 1970er Jahre basieren: DERS., Theologischer Kommentar, 365, Anm. 45). Die hier nur angedeuteten terminologischen (In-)Kompatibilitäten zwischen dem theologischen „*compago*“ und der soziologischen „*Organisation*“ legen in der Tat eine ausführliche interdisziplinäre Untersuchung in Theologie und Sozialwissenschaften nahe; für eine derartige Untersuchung bietet sich im Übrigen auch die Konzilsterminologie von Kirche als „*realitas complexa*“ (LG 8,1; vgl. auch Anm. 174 in dieser Arbeit) und das in der organisationswissenschaftlichen Systemtheorie in den 1970er Jahren entwickelte Verständnis „*komplexer Systeme*“ an.

<sup>155</sup> Zu einer exakteren Definition und Differenzierung des Organisationsbegriffs vgl. Abschnitt 1.2.3 *Kirche als Nonprofit-Organisation* in dieser Arbeit.

<sup>156</sup> MIGGELBRINK, R., Einführung in die Lehre von der Kirche, Darmstadt 2003, 9. In diesem Sinn ist der Kommentar der Vorbereitungskommission zum Textentwurf von LG 8 zu verstehen: „Die Intention aber ist zu zeigen, dass die Kirche, deren innerste und geheime Natur beschrieben worden ist, durch die sie mit Christus und seinem Werk auf ewig vereint ist, hier auf Erden konkret in der katholischen Kirche zu finden ist. Diese empirische Kirche aber offenbart das Mysterium, aber nicht ohne Schatten [...] So wird dem Eindruck vorgebeugt, als ob die Beschreibung, welche das Konzil von der Kirche vorlegt, rein idealistisch und unreal ist.“ AS III/2, 176.

<sup>157</sup> WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 90f.

LG 8 wird deshalb in den letzten 10–15 Jahren in Verbindung mit theologischer Rezeption dieser sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse immer wieder hervorgehoben: „Die kirchliche Wirklichkeit ist organisational“ (H.W. GÄRTNER),<sup>158</sup> „Struktur und Kultur der Organisation Kirche bilden die tragfähige independente Basis des Führungssystems“ (Z. CAVIGELLI-ENDERLIN),<sup>159</sup> Kirche ist nicht nur, aber auch „eine funktionierende Organisation“ (M. THOMÉ),<sup>160</sup> Kirche hat eine „eigene organisationale Gestalt“ (W. FÜRST/ B. SEVERIN).<sup>161</sup> Die Kirche kann als „Organisation von Organisationen“ beschrieben werden (A. HELLER),<sup>162</sup> das „Christliche braucht in einer Gesellschaft von Organisationen auch eine ‚organisationale Inkarnation‘“ (A. HELLER),<sup>163</sup> die sichtbare Seite der Kirche erstreckt sich auf das, „was die Institution und Körperschaft Kirche in ihrer Struktur ausmacht“ (J. WERBICK),<sup>164</sup> Kirche kann *auch* „unter dem Aspekt der Organisation“ gesehen werden (P. HÜNERMANN)<sup>165</sup> oder wie M. KEHL als einer der ersten (systematischen) Theologen den Stellenwert der sichtbaren Seite der Kirche betonte: „Der institutionelle Charakter der Kirche besteht [...] in ihrer wirkursächlichen Setzung durch Christus, durch welche sie zu einer sichtbaren, dauerhaften, hierarchisch geordneten Gesellschaft wird“.<sup>166</sup>

Auch wenn die Bezeichnung der Kirche als „sichtbares Gefüge“ (*compago visibilis*) in lehramtlichen Aussagen kein absolutes Novum darstellt,<sup>167</sup> so markiert ihre Verwendung in LG 8 doch einen Meilenstein im Kirchenverständnis: Im Kontext des ersten Kapitels von LG ist Kirche „Mysterium“, „Sakrament“ und unsichtbare Gemeinschaft

<sup>158</sup> GÄRTNER, H.W., Die kirchliche Wirklichkeit ist organisational. Plädoyer für eine praktisch-theologische Institutions- und Organisationskunde, in: SCHUSTER, N./MOSE, U. (Hrsg.), Kirche als Beruf. Neue Wege jenseits falscher Erwartungen, Mainz 1996, 11-30, 11.

<sup>159</sup> CAVIGELLI-ENDERLIN, Z., Glaubwürdigkeit der Kirche. Und was ihre Struktur, ihre Kultur und ihre Strategien dazu beitragen können (PrThD 12), Freiburg/Schweiz 1996, 224.

<sup>160</sup> THOMÉ, M., Unternehmen Orientierung. Probleme und Perspektiven eines Jahrtausendprojekts, in: DERS. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement: Potentiale des Wandels. Analysen, Positionen, Ideen (Kirche und Zukunft 2), Bonn 1998, 9-24, 21.

<sup>161</sup> FÜRST, W./SEVERIN, B., Organisationsentwicklung – Überlebensstrategie für die Kirche?, in: PThI 20 (1/2000), 51-76, 61.

<sup>162</sup> HELLER, A., Kirche und Management – ein Fragenaufriss, in: PThI 20 (1/2000), 17-19, 17.

<sup>163</sup> DERS., „Und das Wort ist Organisation geworden“. Kirche entwickelt sich durch Organisationen, in: BAUMGARTNER, I./FRIESEL, CHR./MÁTÉ-TÓTH, A. (Hrsg.), Den Himmel offen halten. Ein Plädoyer für Kirchenentwicklung in Europa (FS Paul M. Zulehner), Innsbruck/Wien 2000, 220-225, 220.

<sup>164</sup> WERBICK, Kirche, 295.

<sup>165</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 366.

<sup>166</sup> KEHL, Kirche als Institution, 70. Frühe deutschsprachige Kommentarwerke nach dem Konzil verwenden zur Beschreibung der sichtbaren irdischen Realität der Kirche nach LG 8 die Begrifflichkeiten „sichtbares Gefüge“ (aus dem Jahr 1966: GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 170-173) oder „sozialer Organismus“ (ebenfalls von 1966: JOURNET, Der gottmenschliche Charakter, 279). M. KEHL machte in seiner Dissertation (1976) als Erster auf den Begriff „Institution“ für Kirche aufmerksam und hat durch seinen soziologisch-organisationstheoretischen Bezugspunkt die Ausgangsbasis für weitere (und gegenwärtige) Deutungsmuster von Kirche als „Organisation“, „organisationaler Wirklichkeit“, „Unternehmen“, „Unternehmung“ etc. grundgelegt. Auffälligerweise finden sich die oben angeführten Deutungen über die sichtbare Seite der Kirche heute vorwiegend im Bereich der Praktischen Theologie und nur in wenigen Fällen im Bereich der Systematischen Theologie und Dogmatik.

<sup>167</sup> Vgl. die Auswahl an Textbelegen für die Verwendung von „*compago*“ in Anm. 154 dieser Arbeit.

des Glaubens wie auch sichtbares Gefüge. Das Zweite Vatikanum überwindet damit die beiden Arten von Kirchenverständnissen, die sich vorher verselbständigt hatten und isoliert nebeneinander standen:<sup>168</sup> Kirche ist nicht nur die rein spiritualisierte, unsichtbare „mystische“ Glaubensgemeinschaft, die sich nicht mit irdischen Maßstäben messen lässt. Sie ist aber auch nicht nur sichtbares innerweltliches Gebilde, „eine so sichtbare und greifbare Vereinigung von Menschen wie die Vereinigung des römischen Volkes oder des französischen Königreichs oder der Republik Venedig.“<sup>169</sup> Nach LG 8 gilt es, beide Sichtweisen von Kirche zueinander in Verbindung zu setzen: Die sichtbare Dimension der Kirche weist auf die verborgen-unsichtbare hin, beide Dimensionen sind aufeinander bezogen. Die geschichtlich greifbare, empirische Gestalt von Kirche wird im Sinne des Zweiten Vatikanums nicht als Gegensatz, Widerspruch oder ungeliebtes „weltliches“ Anhängsel zum sakramentalen Charakter der Kirche verstanden, sondern ist unabdingbares Wesenselement von Kirche und Teil ihres sakramentalen Charakters. Die sichtbare Gestalt gehört notwendig zur Glaubensgemeinschaft Kirche, erst und gerade durch sie offenbart sich der Charakter von Kirche als „Mysterium“ und „Sakrament“, garantiert sie doch ein „spezifisches Zusammen von Außen und Innen: ein äußeres Zeichen verweist auf eine innere, verborgene Gnade.“<sup>170</sup> Die unsichtbare Glaubens-, Hoffnungs- und Liebesgemeinschaft wird sichtbar in der irdischen Struktur der Kirche. Und beide kirchliche Dimensionen haben einen gemeinsamen Ausgangs- und Antriebspunkt, einen Fixpunkt in Jesus Christus, denn *„der einzige Mittler Christus hat seine heilige Kirche [...] verfasst und erhält sie als solches unablässig, durch sie gießt er Wahrheit und Gnade auf alle aus“* (LG 8,1).<sup>171</sup>

<sup>168</sup> Vgl. zum Folgenden auch AYMANS, W./MÖRSDORF, K., KanR I, Paderborn <sup>13</sup>1991, 10.

<sup>169</sup> „Ecclesia enim est coetus hominum ita visibilis et palpabilis, ut est coetus populi romani, vel legum Galliae, aut res publica Venetorum.“ BELLARMIN, R., Controv. IV, lib. III, cap. 2 (zitiert nach der Edition: DERS., Disputationes de controversiis christianae fidei adversus hujus temporis haereticos, Bd. II, Napoli 1837, 75). Das Kirchenverständnis des Kontroverstheologen BELLARMIN hatte großen Einfluss auf die kirchliche Societas-perfecta-Lehre. Vgl. KEHL, Kirche als Institution, 76f.

<sup>170</sup> HILBERATH, B.J., Zwischen Vision und Wirklichkeit. Fragen nach dem Weg der Kirche, Würzburg 1999, 43.

<sup>171</sup> Dieser Passus von LG 8,1 ist mit einer Anmerkung (= Fußnote 9 im Konzilstext LG 8) versehen, die in lehramtlicher Kontinuität auf frühere Aussagen zur unsichtbar-sichtbaren Realität von Kirche verweist: Die Anmerkung führt unter anderem die Enzyklika *Satis cognitum* LEOS XIII. an, die schon 1896 betonte, dass Kirche eine geistliche und äußerlich sichtbare Wirklichkeit ist, wer eine dieser Wirklichkeiten absolut setze, befinde sich in einem „verderblichen Irrtum“: „[Die Kirche] ist zwar, wenn man jenes Letzte, das sie bezweckt, und die unmittelbaren Ursachen, die die Heiligung bewirken, betrachtet, in der Tat *geistlich*; wenn man aber die berücksichtigt, aus denen sie besteht, und die Dinge, die zu den geistlichen Gaben hinführen, ist sie *äußerlich* und notwendig sichtbar. [...] deswegen, weil sie [der Leib] Christi ist, ist sie ein tätiger und lebenskräftiger lebendiger Leib, da [Christus] sie schützt und erhält. [...] Daraus folgt, dass sich in einem großen und ebenso verderblichen Irrtum befinden, die sich die Kirche nach ihrem eigenen Gutdünken gleichsam als verborgen und keineswegs sichtbar vorstellen und entwerfen; desgleichen, die [sie] für nichts anderes halten als eine menschliche Einrichtung mit einem gewissen Maß an Disziplin und äußeren Riten und ohne immerwährende Mitteilung der Gaben der göttlichen Gnade, ohne jene Dinge, die in täglicher und offener Kundgebung ihr aus Gott geschöpftes Leben bezeugen. Dass die Kirche Jesu Christi [nur] eines von beiden sein könne, ist zweifellos ebenso widersinnig wie [die Behauptung], der Mensch bestehe allein aus dem Leib oder allein aus der Seele. Die Vereinigung und Verknüpfung dieser beiden Bestandteile ist für die wahre Kirche durchaus notwendig, so ungefähr wie für die menschliche Natur die innigste Verbindung von Seele und Leib.“ (DH 3300f). Daneben wird in Anm. 9 zu LG 8,1 noch

Die beiden genannten Dimensionen von Kirche werden in LG 8,1 durch drei weitere Beispielpaare vertieft, wobei es den Konzilsvätern an dieser Stelle nur um eine anfanghafte Aufzählung ging und nicht darum, beide Dimensionen „adäquat zu beschreiben und deren Elemente voll aufzuzählen.“<sup>172</sup>

Kirche, hier auf Erden als sichtbares Gefüge verfasst		Kirche, die Gemeinschaft des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe
„Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft aber	und	der mystische Leib Christi,“
„die sichtbare Versammlung	und	die geistliche Gemeinschaft,“
„die irdische Kirche	und	die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche
sind nicht als zwei getrennte Dinge zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst“ (LG 8,1) <sup>173</sup>		

auf eine zweite Stelle der Enzyklika verwiesen: „Die Kirche ist also ihrem Ursprung nach eine göttliche Gesellschaft, ihrem Zweck und den dazu führenden Mitteln nach übernatürlich; weil sie aber aus Menschen besteht, ist sie auch eine menschliche Gemeinschaft.“ LEO XIII., Enzyklika *Satis cognitum* vom 29. Juni 1896, in: ASS 28 (1895/96), 708-739, 724 [Anmerkung von G.Z.: Der hier wiedergegebene Passus ist nach ASS zitiert und übersetzt, da DH nur eine verkürzte Version der Enzyklika bringt]. Außerdem führt Anm. 9 zu LG 8,1 auch die Enzyklika *Mystici corporis* von PIUS XII. (1943) an, die sich auf die zitierte Passage aus *Satis cognitum* bezieht: „Wenn aber die Kirche ein Leib ist, so muss sie etwas Einziges und Unteilbares sein nach dem Worte des heiligen Paulus: ‚Obzwar viele, bilden wir doch nur einen Leib in Christus‘ (Röm 12,5). Doch nicht bloß etwas Einziges und Unteilbares muss sie sein, sondern auch etwas Greifbares und Sichtbares, wie Unser Vorgänger seligen Angedenkens Leo XIII. in seinem Rundschreiben *Satis cognitum* feststellt: ‚Gerade weil sie ein Leib ist, ist die Kirche mit den Augen wahrnehmbar‘. Infolgedessen weicht von der göttlichen Wahrheit ab, wer die Kirche so darstellt, als ob sie weder erfasst noch gesehen werden könnte, als ob sie, wie man behauptet, nur etwas ‚Pneumatisches‘ wäre [...]“. PIUS XII., Enzyklika *Mystici corporis*, 199 (dt. Übersetzung zitiert nach: Die Kirche, der geheimnisvolle Leib Christi. Rundschreiben Papst Pius XII. vom 29. Juni 1943, in: Heilslehre der Kirche. Dokumente von Pius IX. bis Pius XII., dt. Ausgabe des frz. Originals v. CATTIN, P., und CONUS, H.T., besorgt v. ROHRBASSER, A., Freiburg/Schweiz 1953, Rdnr. 752-846, 764 (199).

<sup>172</sup> Zu diesem Urteil kommt A. GRILLMEIER (DERS., Kommentar zum I. Kapitel, 170). Weniger wohlwollend, aber in der Sache zutreffend bemerkt W. AYMANS hierzu, dass die „Charakterisierung des menschlichen und des göttlichen Elements in der dreifachen Gegenüberstellung [...] allerdings nicht besonders gut gelungen“ ist (AYMANS, Kirche, 9).

<sup>173</sup> Vgl. den lateinischen Originaltext von LG 8,1:

compago visibilis		Communitas fidei, spei et caritatis
„Societas autem organis hierarchicis instructa	Et	mysticum Christi Corpus,
coetus adspectabilis	Et	communitas spiritualis,
Ecclesia terrestris	Et	Ecclesia coelestibus* bonis ditata,
non ut duae res considerandae sunt, sed unam realitatem complexam efformant, quae humano et divino coalescit elemento.“		

\* Das lateinische „*caelestibus*“ in den üblichen Textausgaben der dogmatischen Konstitution *Lumen gentium* (vgl. z.B. die endgültige Version von LG 8 in: AS III/8, 789) wird in der neuen Übersetzung des Konzilscommentars durch P. HÜNERMANN u.a. – ohne weitere Begründung – als „*coelestibus*“ wiedergegeben, siehe HThK Vat.II 1, 83.

Diese beiden Dimensionen von Kirche sind jeweils nicht als Gegensätze oder „als zwei Dinge zu betrachten“ (LG 8,1), sondern sind aufeinander verwiesen und miteinander verbunden. Das Zweite Vatikanum hat für den sakramentalen Verweischarakter der sichtbaren auf die unsichtbare Seite der Kirche eine eigene Formel geprägt:<sup>174</sup>

Kirche ist „*una realitas complexa*“ (latein. Originaltext LG 8,1) – „eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst.“ (LG 8,1)

Seit dem Konzil steht diese Formel für die theologische Grund- und Wesensbeschreibung von Kirche schlechthin. Kirche ist *empirische Realität* und *Geheimnis des Glaubens* zugleich. Die sichtbare und die unsichtbare Seite der Kirche sollen nicht als zwei

Ein früherer Textentwurf zur hier zitierten Stelle von LG 8,1 hatte eine wesentliche kürzere Version vorgesehen, die nur ein Vergleichspaar beinhaltete (statt drei Vergleichspaaren in der endgültigen Version): „*Societas autem visibilis et mysticum Christi Corpus, nun duae res sunt sed una tantum quae humano et divino coalescit elemento [...]*“ (Schema *Lumen gentium*/Schema *Patribus* missum, Februar/April-Juli 1963, in: LG Synopsi, 36). W. AYMANS beurteilt diese frühere Textversion als „knapper, aber auch nicht besser“ (DERS., Kirche, 9, Anm. 24) und macht auf zwei Probleme aufmerksam, die erst bei genauerer Betrachtung der endgültigen Textfassung von LG 8,1 ins Auge fallen (vgl. zum Folgenden: ebd., 9f): Zum einen verbirgt sich hinter den drei Vergleichspaaren (siehe Spalten der Tabelle) die grundlegende Unterscheidung in „Gesellschaft“ und „Gemeinschaft“ („*societas*“ – „*communitas*“), die der „Gesellschaft“ als irdischem Element hierarchisch-rechtliche Struktur und Sichtbarkeit zuordnet, der „Gemeinschaft“ als himmlischem Element mystischen und geistlichen Charakter. Diese Differenzierung in „Gesellschaft“ und „Gemeinschaft“ erinnert weniger an die kirchliche *Societas-perfecta*-Lehre als an ein soziologisches – und zur damaligen Zeit populäres – Grundlagenwerk des 19./20. Jahrhunderts (TÖNNIES, F., Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie, Berlin <sup>2</sup>1912 [Erstauflage 1887 mit anderem Untertitel: Abhandlung des Kommunismus und des Socialismus als empirischer Culturformen]). In der Tat hatten sich in den Diskussionen um die Textfassung von *Lumen gentium* Forderungen von Konzilsvätern nach einer Differenzierung in Kirche als Gesellschaft und Gemeinschaft gezeigt, die stark an die von F. TÖNNIES getroffene – und in der gegenwärtigen Soziologie inzwischen überholte – Unterscheidung in gesellschaftsbildende Elemente (rationale, irdische Zwecke) und gemeinschaftsbildende Elemente (höhere, „irrationale“ Zwecke) erinnern (vgl. zum Beispiel die kurzen Hinweise bei PHILIPS, G., Die Geschichte der dogmatischen Konstitution über die Kirche „*Lumen gentium*“, in: LThK.E 1, 139-155, 140). Neben dieser möglichen sozialwissenschaftlichen Komponente der Konzilstexte macht W. AYMANS noch auf ein spezielles Problem *innerhalb* der Bereichsaufzählung bzw. -differenzierung von LG 8,1 aufmerksam: Der hierarchisch-strukturierten *societas* ist der *mystische* Körper Christi beigeordnet bzw. gegenübergestellt. Gerade hier weist der Konzilstext eine theologische Unschärfe auf, „weil das Beiwort ‚mysticum‘ nicht allein für die Innenseite der Kirche verwandt werden darf, sondern als gerade typischer theologischer Begriff für die komplexe Realität von innen und außen gelten muss, die das sakramentale Wesen der Kirche ausmacht“ (AYMANS, Kirche, 9f).

<sup>174</sup> Die Bezeichnung der Kirche als „*realitas complexa*“ ist in dieser Wortkombination tatsächlich eine Neuerung des Zweiten Vatikanischen Konzils. Der Terminus „*complexus*“ (von lat. *complexari* = umarmen, umfassen) scheint in den lehramtlichen Dokumenten der Kirche eine Art „Fremdwort“ zu sein, denn er wird äußerst selten verwendet. In der bereits erwähnten Enzyklika *Satis cognitum* Papst LEOS XIII. (1896), die in den Anmerkungen des Konzilstextes von LG 8,1 zweimal angeführt wird (in Anm. 9 und 11 zu LG 8,1), findet sich die ekklesiologisch wegweisende Formulierung „*Complexio copulatioque earum duarum velut partium*“. Sie meint die „Vereinigung und Verknüpfung der beiden Bestandteile“ der sichtbaren und unsichtbaren Kirche für die „wahre Kirche“ (DH 3301). Neben LG 8,1 wird „*complexus*“ in den Dokumenten des Zweiten Vatikanischen Konzils in der Pastoralkonstitution *Gaudium et spes* verwendet für die „Komplexheit der Probleme“ („*complexio problematum*“), die sich aus einem dynamischen und evolutionären Verständnis der menschlichen Geschichte ergeben, im Vergleich zu einem statischen Verständnis der Dinge (GS 5,3). Darüber hinaus spricht eine Instruktion der Glaubenskongregation über „Freiheit und Befreiung“ (1986) von der „Komplexität“ der sozialen Ordnung („*et ordinem sociale in tota sua complexitate*“) (DH 4776). Im Vergleich zu den beiden zuerst angeführten ekklesiologischen Dokumenten (*Satis cognitum* und LG) ist der weitere Sprachgebrauch von „*complexus*“ bzw. „*complexitas*“ in den lehramtlichen Texten der Kirche uneinheitlich.

divergierende, auseinander liegende oder absolut verschiedene Größen verstanden werden, sondern als „*eine einzige komplexe Wirklichkeit*“. Auffälligerweise lassen alle deutschen Übertragungen des lateinischen Konzilstextes das Adjektiv „*complexus*“ unübersetzt, ähnlich wie bei den theologischen Schlüsselbegriffen „*mysterium*“ und „*sacramentum*“ in LG 1.<sup>175</sup> Was bedeutet also diese Formel von Kirche als „komplexer Wirklichkeit“ genau? – Kirche *umfasst* beide Größen bzw. Dimensionen, sie kann in jeder der beiden für sich erkannt werden, aber nur in beiden Dimensionen *umfassend* (*complexus*) verstanden werden.<sup>176</sup>

Noch einmal wird damit unterstrichen, dass sich die sichtbare und unsichtbare Seite der Kirche nicht gegenseitig ausschließen, sondern sakramental aufeinander bezogen sind, durch den „*einzig[e]n Mittler Christus*“ (LG 8,1). Zur Erklärung dieser „komplexen Wirklichkeit“ greift das Zweite Vatikanum an dieser Stelle wieder auf die Theologie der Frühen Kirche zurück, genauer auf die Analogie(n) des Mysteriums der Inkarnation Jesu Christi und die damit verbundene Idee des (Heils-)Sakraments:

„Deshalb wird sie [= die Kirche] in einer nicht unbedeutenden Analogie mit dem Mysterium des fleischgewordenen Wortes verglichen. Wie nämlich die angenommene Natur dem göttlichen Wort als lebendiges, Ihm unauflöslich geeintes Heilsorgan dient, (so) dient auf eine nicht unähnliche Weise das gesellschaftliche Gefüge der Kirche dem Geist Christi, der es belebt zum Wachstum seines Leibes [...].“ (LG 8,1)

Wie wachsen menschliches und göttliches Element in der komplexen Realität der Kirche (zusammen)? Realisiert sich Kirche in einer oder in zwei Wirklichkeiten bzw. Dimensionen? – LG 8,1 ruft hierzu nochmals in Erinnerung, dass Kirche nicht selbst das „fleischgewordene Wort“ Gottes ist, sie ist auch nicht „Fortsetzung der Inkarnation“<sup>177</sup>

<sup>175</sup> Vgl. die Übersetzung „komplexe Wirklichkeit“ in LThK.E 1, 171 und in HThK Vat.II 1, 85. In der Folge bleiben auch die Fachkommentare zu LG 8 eine direkte Übertragung der „komplexen Wirklichkeit“ schuldig und erschöpfen sich in der komplementären Deutung der Vor- und Nachsätze. Diese Tatsache hat sicher nicht unerheblich zur Entwicklung der Formelhaftigkeit der Bezeichnung von Kirche als „komplexer Wirklichkeit“ in der Ekklesiologie beigetragen. Vgl. die Verwendung der Formel „komplexe Wirklichkeit“ bei GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 170-174; HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 365f; PESCH, Das Zweite Vatikanische Konzil, 161-164; WENZEL, Kleine Geschichte, 54-60.

<sup>176</sup> P. HÜNERMANN kritisiert an der Formulierung „komplexe Wirklichkeit“ der Kirche, man merke ihr an, „dass sich die Väter des Zweiten Vatikanums mit der begrifflichen Fassung der Differenz und der Einheit schwer getan haben. Die Doppelungen, die sie anführen: ‚sichtbare Versammlung‘ – ‚geistliche Gemeinschaft‘, ‚irdische Kirche‘ – ‚mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche‘ tragen einen ambivalenten Charakter. Denn das Mysterium der Kirche oder der mystische Leib Christi sind selbstverständlich auch sichtbar, die geistliche Gemeinschaft und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind auch irdisch. Die Gemeinde, die sonntags Eucharistie feiert, repräsentiert beide Aspekte. Hier wird auf traditionelle Formeln zurückgegriffen, die die neue Differenzierung nur andeutungsweise in den Blick bringen. Die oben analysierten Termini ‚compago‘, ‚societas organis instructa‘, ‚socialis compago‘ sind hingegen eindeutiger.“ HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 366. M.E. gibt der von HÜNERMANN zu Recht festgestellte „ambivalente Charakter“ der Begriffspaar bzw. der beiden angeführten Dimensionen weniger Anlass zu Kritik, sondern trifft den komplexen Sachverhalt der kirchlichen Realität im wahrsten Sinne des Wortes (lat. *ambo* = beide, *valere* = gelten). Das heißt nichts anderes, als dass *beiden* kirchlichen Sichtweisen bzw. Dimensionen *Gültigkeit zukommt*. Einmal kann jede Dimension für sich absolut gesehen werden („unvermischt“), gleichzeitig birgt sie aber auch den Verweis und die Beziehung zur anderen Dimension in sich („ungetrennt“).

<sup>177</sup> GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 171.



oder „andauernde Fleischwerdung“;<sup>178</sup> wie schon zu Beginn von *Lumen gentium* (LG 1,1) unterstreicht Artikel 8,1 hier noch einmal, dass Kirche nicht mit Christus identisch ist,<sup>179</sup> sondern mit der Menschwerdung Gottes in Jesus Christus nur *analog* verglichen werden kann. Analogien sind keine Identitäten. Sie sind immer mit Unterschieden verknüpft und diese Unterschiede wollen betrachtet sein.<sup>180</sup> Um die Frage nach dem Wesen der Kirche, nach der Identität und Differenz ihrer sichtbaren und unsichtbaren Seite zu beantworten, verwendet der Konzilstext eine theologische Analogie der Frühen Kirche: Schon das Konzil von Chalzedon (451) hat sich mit der Frage nach der Einheit von göttlicher und menschlicher Natur in Jesus Christus beschäftigt und für diese Einheit die Formel gefunden, dass die göttliche und menschliche Natur im konkreten Menschen Jesus eine im Logos geeinte „*ungetrennte und unvermischte*“ Einheit bilden.<sup>181</sup> Überträgt man diese christologische Formel nach dem Vorschlag des Konzils in „analoger“ Weise auf die Kirche, dann bedeutet dies: „In der Kirche bilden die vernunftgemäß erfassbare und die nur glaubend erkennbare Dimension eine (vergleichbare) ‚ungetrennte und unvermischte‘ Einheit. Sie stehen nicht einfach nebeneinander, sondern sind im Hl. Geist unlöslich miteinander vereint (‚ungetrennt‘). Dabei werden sie aber nicht miteinander identifiziert, sondern bleiben – bei aller Einheit – grundsätzlich voneinander unterschieden (‚unvermischt‘).“<sup>182</sup>

Die Analogie der „ungetrennten und unvermischten“ Einheit von sichtbarer und unsichtbarer Dimension von Kirche erschließt sich nicht auf den ersten Blick und ist nicht einfach nachzuvollziehen. Die „ungetrennte Einheit“ von sichtbarer und unsichtbarer Dimension der Kirche erklärt sich nach M. KEHL<sup>183</sup> durch ihren gemeinsamen „Gegenstandsbereich“, ihr „Materialobjekt“. D.h. beide behandeln den gleichen Gegenstand, das gleiche Phänomen ‚Kirche‘. Diese lässt sich nicht aufspalten in eine ‚sichtbare‘ und eine ‚unsichtbare‘ Kirche; es handelt sich vielmehr um zwei Dimensionen ein und derselben Wirklichkeit. Dieses Verständnis erteilt der [...] Trennung von Kirche als Ge-

<sup>178</sup> GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 172. Im Sinn von LG 8,1 existiert Kirche weder als „*alter Christus*“ (anderer bzw. weiterer Christus), sodass Gott in der innergeschichtlichen Präsenz der Kirche selbst in der Welt herrscht, noch kann sie den Anspruch erheben, dieselbe Erkenntnis der Wahrheit zu besitzen wie der menschengewordene Logos. Vgl. hierzu auch MIGGELBRINK, Einführung, 45.

<sup>179</sup> Vgl. auch den Beginn von LG 1: Nicht die Kirche, sondern Christus ist „das Licht der Völker“.

<sup>180</sup> Vgl. HÜNERMANN, P., Der Text: Werden – Gestalt – Bedeutung. Eine hermeneutische Reflexion, in: HThK Vat.II 5, 5-101, 12.

<sup>181</sup> Vgl. DH 302.

<sup>182</sup> KEHL, Kirche, 133.

<sup>183</sup> Für das Verständnis und die Anwendung der christologischen Formel von Chalzedon als ekklesiologische Formel im Sinn des Zweiten Vatikanums hat M. KEHL durch seine Untersuchungen zum sichtbaren Aspekt von Kirche als „Institution“ einen so wesentlichen Beitrag geleistet, dass seine Überlegungen im Folgenden zur Erklärung übernommen werden. Denn als einer der ersten Theologen hat er sich nach dem II. Vatikanum den Fragen der Sozialwissenschaften, insbesondere der Soziologie und ihrer Institutionentheorie, an die Kirche gestellt und nach Erklärungen, Verhältnisbestimmungen und Verbindungen gesucht. Vgl. vor allem die Dissertation KEHLS (Erstauflage: 1976, <sup>2</sup>1978, Nachdruck 1995): DERS., Kirche als Institution, 76-87, 315-318; sowie seine Ekklesiologie (Erstauflage: 1992, <sup>4</sup>2001): KEHL, Kirche, 134-138. Die institutionelle Perspektive KEHLS auf Kirche hat auch Eingang gefunden in den fundamentaltheologischen Traktat zu Kirche, vgl. zum Beispiel DERS., Kirche als Institution, in: HFth<sup>2</sup> 3, 129-145.

heimnis und Kirche als Institution eine klare Absage und damit auch der schlichten Arbeitsteilung etwa zwischen Theologie und [...] [zum Beispiel den Sozialwissenschaften]. Die Einheit beider Dimensionen gehört zum ‚Wesen‘ der Kirche als Sakrament; wo dies vernachlässigt wird, droht eine Art ‚ekklesiologischer Nestorianismus‘, der (wie bei Christus) die Beziehung zwischen beiden Dimensionen mehr und mehr lockert und sich entweder in spiritueller Innenschau auf das Theologische beschränkt oder in kritisch-skeptischer Attitüde ständig die große Kluft zwischen dem Theologischen und dem Empirischen in der Kirche beklagt.“<sup>184</sup>

Die „unvermischte Verschiedenheit“ von sichtbarer und unsichtbarer Dimension der Kirche liegt nach M. KEHL „im jeweiligen Gesichtspunkt, also im sog. ‚Formalobjekt‘. D.h. [...] [Empirische Wissenschaften] und Theologie behandeln zwar den gleichen Gegenstand ‚Kirche‘, aber sie betrachten ihn unter je verschiedener Rücksicht. Die Religionssoziologie z.B. betrachtet die Kirche unter der Rücksicht eines zwar besonderen, dennoch mit anderen vergleichbaren sozialen Systems [...]. Dieses religiöse System beruft sich dabei zwar auf so etwas wie ‚Transzendenz‘, und es leitet von daher auch seine spezifische Identität her; aber ob dieser Anspruch auch wirklich ‚stimmt‘, das festzustellen ist dann nicht mehr Sache [...] [einer empirischen Wissenschaft], sondern der Theologie. Denn diese betrachtet dieselbe Kirche und ihre Vollzüge unter der Perspektive des Glaubens an die Selbstmitteilung Gottes: Wie lässt sich begründen und verstehen, dass dieser menschliche Verband ‚Kirche‘ der hervorgehobene Ort der heilenden und befreienden Gegenwart Gottes ist? Die Betonung der verschiedenen Formalobjekte erteilt damit jeder undifferenzierten Identifizierung von sichtbarer Gestalt und theologischem Gehalt der Kirche eine klare Absage. Darum darf z.B. die empirisch-strukturelle Seite der Kirche nicht so sakramentalisiert und mystifiziert werden, dass ihr reiner Symbolcharakter verschwindet, sie in das göttliche Geheimnis fast aufgesogen und damit jeder soziologischen Kritik entzogen wird. Darin liegt die Versuchung eines ‚ekklesiologischen Monophysitismus‘, der das Sichtbare der Kirche in seiner Eigenständigkeit abwertet, indem er es im Unsichtbar-Göttlichen aufgehen lassen möchte.“<sup>185</sup>

Eine richtig verstandene und angewendete „ungetrennte und unvermischte“ Einheit von sichtbarer und unsichtbarer Kirche überwindet also „die Einseitigkeit der reformatorischen Verinnerlichung in der Antinomie von ‚verborgener Kirche‘ und ‚sichtbarer Kirche‘ wie auch die Gegenposition der [äußerlichen Auffassung im Sinne der] Bellarminischen Formel [, nur die sichtbare, rechtliche Gestalt stehe für die wahre Kirche]. Die Verbindung der beiden Dimensionen in einer einzigen Wirklichkeit lässt es

---

<sup>184</sup> KEHL, Kirche, 134f.

<sup>185</sup> Ebd., 135.

zu, von einem sakramentalen Grundverständnis der Kirche zu sprechen.“<sup>186</sup> In Anlehnung an die christologische Formel von Chalkedon lässt sich deshalb ekklesiologisch formulieren: Sichtbare und unsichtbare Dimension von Kirche bilden eine „ungetrennte und unvermischte“ Einheit. Wenn man Kirche im Sinne Jesu Christi verstehen will, mit anderen Worten: wenn man die Kirche Jesu Christi verstehen will, darf man weder ihre unsichtbare geistliche Dimension noch ihre sichtbare organisierte, strukturierte Dimension verkürzen, noch darf man beide Dimensionen voneinander trennen.<sup>187</sup>

Diese in *Lumen gentium* 8 vorgestellte Analogie der Kirche mit dem Mysterium der Inkarnation Christi ist nach J. WERBICK „– wie jede Analogie (so schon das Vierte Laterankonzil; DH 806) – das Verhältnis einer erhellenden Entsprechung zwischen zwei (ontologisch wie theologisch) wesensverschiedenen ‚Sach‘-Verhalten. Die Entsprechung in der Verschiedenheit wird in ‚Lumen gentium‘ mit dem Wort ‚dienen‘ zum Ausdruck gebracht:“<sup>188</sup> So wie die angenommene menschliche Natur [Christi] dem Wort Gottes (Logos) als Heilsorgan *dient*, so *dient* das gesellschaftliche Gefüge der

<sup>186</sup> AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 10f. K. WENZEL erkennt an dieser Stelle von LG 8,1 auch eine Würdigung der reformatorischen Sichtweise durch das katholische Konzil: „Auch wenn die sakramentale Denkform eine deutlich katholische Prägung hat, gelingt es dem Konzil gerade vermittels dieser Denkform, sozusagen aus der Mitte der katholischen Position heraus ein berechtigtes Anliegen der protestantischen Position zu würdigen: Die Unterscheidung der reformatorischen Theologie zwischen sichtbarer und unsichtbarer (oder verborgener) Kirche erfährt der Sache nach durch das Konzil darin eine Aufnahme, dass eine sakramental aufgefasste Kirche nie als in ihren sichtbaren Vollzügen erschöpfend verwirklicht gedacht werden kann, denn das würde ihre geistvermittelte Christusgegründetheit verleugnen, zugleich aber wird man aufgrund der Logik der Inkarnation sagen müssen, dass der inkarnierte Logos sich in einer geschichtlich-greifbaren Größe – der Kirche in ihrer Sichtbarkeit – wirklich und zuverlässig gegenwärtig macht. Das verbindende Kriterium zwischen der protestantischen Unterscheidung in sichtbare und unsichtbare Kirche und dem katholischen Verständnis von der Kirche als Sakrament könnte in der chalzedonensischen Logik des ‚unvermischt‘ und ‚ungetrennt‘ gesehen werden: Es muss zwischen dem *verborgenen Vollgehalt* der Kirche und ihrer *sichtbaren Gestalt* eine Kontinuität angenommen werden, soll nicht die Denkbare eines Ankommens Christi in der Geschichte aufgegeben werden. Zugleich muss diese Betonung des ‚ungetrennt‘ ausbalanciert werden durch den Einspruch des ‚unvermischt‘.“ WENZEL, *Kleine Geschichte*, 55.

<sup>187</sup> Vgl. HILBERATH, *Zwischen Vision und Wirklichkeit*, 67. Vgl. hierzu treffend schon den frühen Kommentar zu LG 8 von CH. JOURNET (DERS., *Der gottmenschliche Charakter*, 279): „Für die Augen des Glaubens ist der eine Christus zugleich Gott und Mensch. Aber diese Sicht des Glaubens erscheint der bloßen Vernunft als Paradox. Gott ist unsichtbar und Schöpfer, der Mensch ist sichtbar und Geschöpf: Wie können sich beide unlöslich in Christus vereinigen? Man sah zu allen Zeiten der Geschichte die großen Geister über diesen Punkt stolpern. Sie wollen Christus teilen. Die einen wollen in ihm nur die Gottheit sehen, die anderen nur die Menschheit. Ähnlich ergeht es der Kirche. Für die Augen des Glaubens ist sie, wie ihre Verfassung besagt, zugleich göttlich und menschlich, geistig und sichtbar, mystischer Organismus und sozialer Organismus, himmlisch und irdisch. Aber auch diese Sicht des Glaubens erscheint der bloßen Vernunft als ein Paradox und als dauernder Stein des Anstoßes für viele. Sie wollen die Kirche teilen, wie sie Christus geteilt haben. Sie denken einesteils an eine Kirche, die göttlich ist, mystisch, pneumatisch, unsichtbar, und andernteils an eine Kirche oder Kirchen, die menschlich sind, organisiert, institutionalisiert, sichtbar. Dieser dauernden Versuchung, das doppelte Mysterium Christi und der Kirche auseinanderzureißen, stellt schon Leo XIII., von dem sich die Konstitution inspirieren ließ, die Sicht des Glaubens entgegen: ‚Christus, ihr Haupt und Vorbild, wäre auch nicht vollständig, wollten wir in ihm die sichtbare menschliche Natur erblicken wie ein Photius und ein Nestorius, oder nur die unsichtbare göttliche Natur wie die Monophysiten. Er ist vielmehr ein Wesen aus beiden Naturen, der sichtbaren und der unsichtbaren. So ist auch sein mystischer Leib nur deshalb die wahre Kirche, weil ihre sichtbaren Bestandteile Kraft und Leben empfangen aus den übernatürlichen Gnaden und jenen übrigen Gaben, aus denen ihr eigentümliches Wesen und ihre Natur hervorgehen.‘“

<sup>188</sup> WERBICK, *Kirche*, 295.

Kirche dem Geist Christi, um die Menschen zur Vollendung im Leib Christi bzw. in Christus zu führen. Die Vergleichsbasis und damit das Besondere des Vergleichs in LG 8 liegt darin, „dass einer sichtbaren, raumzeitlichen Wirklichkeit Dienstcharakter zugesprochen wird: Sie dient jeweils dem Heil der Menschen; sie ist jeweils in gewissem Sinne Instrument Gottes, durch das er dieses Heil bewirkt; sie ist jeweils *sakramentale Wirklichkeit*.“<sup>189</sup>

Damit spannt LG 8 den Bogen zu LG 1:

Die Kirche Jesu Christi ist eine „komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst“ (LG 8,1), Kirche ist „in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts“ (LG 1,1).

Die Aussage in LG 8,1 über Kirche als „komplexe Wirklichkeit“ in „unvermischter und ungetrennter“ Einheit ihrer sichtbaren und unsichtbaren Dimension konkretisiert die Selbstdefinition von Kirche als „Sakrament für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit“ der Menschen in LG 1,1: Kirche ist *Mysterium – Sakrament – komplexe Wirklichkeit – sichtbare Versammlung und geistliche Gemeinschaft*.

In diesen Schlüsselbegriffen offenbart sich das gewandelte Selbstverständnis von Kirche im Sinne des Zweiten Vatikanischen Konzils:<sup>190</sup> Kirche ist nicht (fortlebender) Christus, sie ist weder (verselbständigtes) Reich Gottes noch *societas perfecta* auf Erden. Vielmehr ist sie von Christus unterschieden, ihm zugleich aber unlöslich zugeordnet, weil sie nur in ihm und von ihm her ihren Auftrag, Mysterium, Sakrament, also Zeichen und Werkzeug für das Heil der Welt zu sein, erfüllen kann. Als Zeichen, das bewirkt, was es bezeichnet, ist Kirche eine komplexe Wirklichkeit in der „ungetrennten und unvermischten“ Einheit von Sichtbarem und Unsichtbarem, Erkennbarem und Verborgenen. Diese ungetrennte und unvermischte Einheit der Kirche ist wiederum Mysterium. In allen diesen Begrifflichkeiten ist mitgesagt, dass Kirche „nicht selbst nicht das Ziel, sondern Zeichen und Werkzeug des Heils ist. Sie bildet zwar Keim und Anfang des Reiches Gottes (LG 5), ist aber (noch) nicht mit diesem identisch. Sie schreitet noch auf dem Pilgerweg dahin (LG 8) und ‚streckt sich verlangend aus nach dem vollendeten Reich‘ (LG 5). Die Kirche selbst erfährt also die heilsgeschichtliche Spannung von Schon und Noch-nicht. Sie hat zwar das angebrochene Heil zu verkünden und in sich wirksam werden zu lassen,“<sup>191</sup> das endgültige Heil wird aber erst in und durch Christus vollendet. Bis dahin steht die Kirche – auch und gerade – mit ihrem sichtbarem Gefüge als Werkzeug im Dienst des anbrechenden Reiches Gottes. Als Mysterium bzw. Sakrament des Heils für die Welt hat Kirche eine Funktion für die Welt, geht aber nicht in ihr auf, sie repräsentiert die heilsgeschichtliche Dimension der Welt, indem sie zugleich sichtbarer Ausdruck der Welt ist. Auch diese Grundspannung verdeutlicht in letzter

---

<sup>189</sup> WERBICK, Kirche, 295.

<sup>190</sup> FRIES, Wandel des Kirchenbildes, 276.

<sup>191</sup> FABER, Kirche, 10.

Konsequenz: Theologische Termini für Kirche, wie „Mysterium“, „Sakrament“, „Zeichen und Werkzeug“, „komplexe Wirklichkeit“, sind keine „absolute Selbstbezeichnung“ von Kirche. Denn, „die Kirche, in der das Volk Gottes der Endzeit konkrete Gestalt angenommen hat, und die ein Geheimnis des Glaubens darstellt, braucht, wenn sie nicht im Bereich des Unreflexen bleiben soll, ein gelingendes Selbstverständnis“.<sup>192</sup> So sehr nun Kirche „antizipatorisch das Heilshandeln Gottes präsentisch sichtbar macht, und darin ein[en] ‚Vorgeschmack des Heiles‘ darstellt (vgl. LG 51), tut sie dies doch auf eine menschlich, welthaft-vorläufige, geschichtlich-endliche Weise.“<sup>193</sup>

Diese Grundspannung zwischen dem schon angebrochenen und noch zu verwirklichenden Reich Gottes liegt allen vier ekklesiologischen Schlüsselbegriffen zugrunde (*Mysterium – Sakrament – komplexe Wirklichkeit – sichtbare Versammlung und geistliche Gemeinschaft*). In dieser Grundspannung zwischen der „Präsenz des Endgültigen und [der] Vorläufigkeit der Kirche“<sup>194</sup> liegt die Existenzberechtigung der Kirche Christi. Daraus ergibt sich zum einen die Konsequenz, dass die sichtbare und unsichtbare Wirklichkeit nicht in Konkurrenz gegeneinander stehen und einseitig verkürzt bzw. mystifiziert und sakralisiert werden dürfen, wie es in früheren Phasen der Kirchengeschichte durchaus der Fall gewesen ist. Die Beachtung dieser Konsequenz bedeutet für Kirche gleichzeitig eine Zurücknahme und Entlastung von jeglichen „Allmachtsphantasien“: Kirche ist und muss jetzt noch nicht vollendetes Reich Gottes oder *societas perfecta* auf Erden sein, sie wird durch Christus vollendet werden. Um sich ihre Spannungseinheit zu bewahren, also ihrem Grundauftrag treu zu bleiben, steht Kirche vielmehr vor der weiteren (und letzten) Konsequenz, ihre sichtbare Dimension so zu organisieren, strukturieren und zu gestalten, dass diese auf die unsichtbare Dimension verweist und sich an ihr messen lassen kann, sodass beide zusammen schon jetzt eine Vorahnung auf die Vollendung des Reiches Gottes geben.<sup>195</sup>

Diese Grundspannung als komplexe Wirklichkeit, in „ungetrennter und unvermischter“ Einheit von sichtbarer und unsichtbarer Dimension aufrechtzuerhalten und wirksam werden zu lassen, ist nach konziliarem Verständnis gerade der „Kirche in der Welt dieser Zeit“<sup>196</sup> aufgegeben (vgl. LG 8,3f). Sie steht damit zwar vor einer schweren, aber nicht unlösbaren Aufgabe, wie der allerletzte Satz des Kapitels über die Kirche als „Mysterium“ betont:

„Durch die Kraft des auferweckten Herrn aber wird sie gestärkt, um ihre Bedrängnisse und Schwierigkeiten, innere gleichermaßen wie äußere, durch Geduld und Liebe zu besiegen

---

<sup>192</sup> DÖRING, H., Grundriß der Ekklesiologie. Zentrale Aspekte des katholischen Selbstverständnisses und ihre ökumenische Relevanz, Darmstadt 1986, 165.

<sup>193</sup> RAHNER, *Creatura Evangelii*, 299.

<sup>194</sup> WERBICK, *Kirche*, 170.

<sup>195</sup> J. RAHNER weist in diesem Zusammenhang explizit auch auf die *Vorläufigkeit* der theologischen Termini hin und betont, dass Kirche dafür bislang einfach „keinen besseren Ausdruck gefunden als den des Mysterium/Sakraments.“ RAHNER, *Creatura Evangelii*, 291.

<sup>196</sup> So lautet der Titel der Pastoralkonstitution *Gaudium et spes* (in der Übersetzung des HThK Vat.II 1, 592).

und sein Mysterium, wenn auch schattenhaft, so doch getreu in der Welt zu enthüllen, bis es am Ende im vollen Licht offenbar werden wird.“ (LG 8,4)

„Durch die sakramentale Grundstruktur der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanums ist jede Aussage über das Wesen der Kirche zugleich als Aufforderung an sie zu lesen: Was sie von Gott her ist, was ihr von Gott her zugesagt ist, soll sie vom Menschen her stets erst noch werden: Vergegenwärtigung des Heilswillens Gottes in der geschichtlichen Konkretion menschlicher Wirklichkeit.“<sup>197</sup> Wie kann das Mysterium Kirche in der menschlichen Wirklichkeit schon jetzt ansatzweise erkannt werden? „Wo ist diese Kirche?“<sup>198</sup> „Woran ist die wahre Kirche zu erkennen?“<sup>199</sup> Was sind ihre Kennzeichen und unverwechselbaren Elemente zur Vergegenwärtigung des Heilswillens Gottes?

Zur Vervollständigung der *Wesensbeschreibung* der Kirche nennt das Zweite Vatikanum in LG 8 die vier *Wesenseigenschaften* der Kirche, sie sind als Anhaltspunkte für die kirchliche Realität, also Kirchlichkeit in dieser Welt zu verstehen. Mit Hilfe der Wesens- oder Grundeigenschaften, der sog. *notae Ecclesiae*, die sich bereits in den Glaubensbekenntnissen der Frühen Kirche finden und als solche (im doppelten Wort-sinn) bekannt werden,<sup>200</sup> kann Kirche eindeutig identifiziert werden, ohne diese Eigenschaften wäre sie nicht als Kirche erkennbar:

„Dies ist die einzige Kirche Christi, die wir im Glaubensbekenntnis als die eine, heilige, katholische und apostolische bekennen [...]“ (LG 8,2)

Einheit, Heiligkeit, Katholizität und Apostolizität sind Wesenseigenschaften der Kirche, Identitätsmerkmale und Anhaltspunkte, die die kirchliche Realität bereits jetzt kennzeichnen, gleichzeitig sind sie aber auch Zielpunkte der Kirche, die erst am Ende der Zeiten durch Gott vollendet werden.<sup>201</sup> Vom eschatologischen Charakter, der das Wesen der Kirche als Mysterium prägt, sind auch die Wesenseigenschaften der Kirche durchdrungen. Diese sind auf Christus zurückzuführen, denn Kirche ist unverwechselbar „Kirche Christi“, das bedeutet: Christus ist für die Kirche identitätsstiftend, ihre Wesenseigenschaften sind identitätsfördernde Momente und Anhaltspunkte für die Realität der Kirche Christi. Sie erinnern Kirche daran, wie die wahre Kirche, also Kir-

---

<sup>197</sup> WENZEL, Kleine Geschichte, 59.

<sup>198</sup> GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 174.

<sup>199</sup> POTTMEYER, H.J., Die Frage nach der wahren Kirche, in: HFth<sup>2</sup> 3, 159-184, 163.

<sup>200</sup> Vgl. dazu Anm. 12 im Konzilstext zu LG 8,2, die als Belegstellen erste Überlieferungen des Apostolischen Glaubensbekenntnisses (DH 10-13), das Nicaeno-Konstantinopolitanische Glaubensbekenntnis (DH 150) und das Glaubensbekenntnis von Trient (DH 1862 u. 1868) anführt. Seit der Patristik gelten die vier Attribute als Wesenseigenschaften und Merkmale der (wahren) Kirche Jesu Christi, die sie von häretischen und schismatischen Gemeinschaften unterscheiden und abheben. Im Zuge der gegenreformatorischen Kontroverstheologie hat die katholische Ekklesiologie diese Wesenseigenschaften im Sinn von *Kennzeichen* allein in der katholischen Kirche festgemacht. Vgl. LÖSER, W., Kirchenattribute, in: LKDog, 312; POTTMEYER, Frage nach der wahren Kirche, 166-168; DÖRING, H., *Notae Ecclesiae*, in: LThK<sup>3</sup> 7, 918-921.

<sup>201</sup> Vgl. zur folgenden kurzen Erläuterung der sog. *notae Ecclesiae* die ausführlichen Darstellungen bei CONGAR, Y., Die Wesenseigenschaften der Kirche, in: MySal IV,1, 357-502 und 535-599; KEHL, Kirche, 125-131; NEUNER, Ekklesiologie, 484-501; POTTMEYER, Frage nach der wahren Kirche, 164-168; WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 113-134; MIGGELBRINK, Einführung, 77-122.

che im Sinne Jesu Christi, zu sein hat.<sup>202</sup> Vor diesem Hintergrund ist das Merkmal der *Einheit* so zu verstehen, dass Kirche eins ist, weil und wenn sie in Einheit mit Christus ist. „Einheit ist also zunächst nicht eine empirisch erhebbare Wirklichkeit, sondern eine theologische Qualität. Sie besagt die Übereinstimmung der Kirche mit der Stiftung Jesu Christi, so wie er sie gewollt hat.“<sup>203</sup> Kirche ist der Anfang der Einheit und Versöhnung der Menschheit durch Gott in Jesus Christus und im Heiligen Geist, und sie ist die Sendung Gottes zum Dienst an der Einheit der Menschheit. Der Begriff der Einheit ist im Sinn des Zweiten Vatikanums theologisch eine komplexe und prozesshafte Größe: „Die kirchliche Einheit ist eine Einheit in Vielfalt, weil Kirche selbst ein vielfältiges und komplexes Phänomen ist.“<sup>204</sup>

Die *Heiligkeit* erweist sich in der Kirche als *Gemeinschaft der Heiligen*, denn die Gläubigen werden durch das Sakrament der Taufe aufgenommen, also nicht allein durch menschliche Leistung, sondern durch göttliche Gnade. Damit wird das Bekenntnis zur Heiligkeit (in) der Kirche zum Bekenntnis des sakramentalen, heiligenden Handelns Gottes an der Kirche, gleichzeitig mahnt die Wesenseigenschaft der Heiligkeit die Kirche, dem Heil und der Heiligkeit Gottes in der kirchlichen Praxis gerecht zu werden.

Die *Katholizität* ist wie die Einheit und Heiligkeit in der göttlichen Stiftung der Kirche begründet und unmittelbar mit Christus im Heiligen Geist verbunden. Im Sinn der ursprünglichen Wortbedeutung von καθολικός (καθ' ὅλον: all-umfassend, allgemein, vollkommen) hat die Kirche durch die Kraft des Heiligen Geistes den Auftrag, Gottes Heil der ganzen Menschheit zu verkünden und zu vermitteln. Da das Heil Gottes allumfassend angelegt ist, ist auch dieser Auftrag umfassend, d.h. er sprengt die Grenzen der menschlichen Begrenztheit, des Raumes und der Zeit. Katholizität als Wesenseigenschaft bedeutet deshalb für die Kirche, „dass die geschichtliche Präsenz und Vermitt-

<sup>202</sup> Im Anschluss an die Aufzählung der Wesenseigenschaften von Kirche wird im weiteren Verlauf von LG 8,2 der Beweis geführt, dass „diese einzige Kirche Christi [...], in dieser Welt als Gesellschaft verfasst und geordnet“, in der katholischen Kirche (hier: in nachtridentinisch-konfessionellem Verständnis) „subsistiert“ („*subsistit in Ecclesia catholica*“) (LG 8,2). Die Frage nach dem Verständnis und dem Grad der Identität bzw. Verwirklichung der Kirche Christi (allein) in der katholischen Kirche hält seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil an und ist nach wie vor Gegenstand theologischer und konfessioneller Kontroversen wie Einheitsbemühungen. In der neuen Übersetzung der lateinischen Konzilstexte ins Deutsche wird das lateinische „*subsistit in*“ in LG 8,2 mit – dem lateinisch-deutschen – „existiert in“ wiedergegeben, vgl. HThK Vat.II 1, 84. Es ist davon auszugehen, dass diese Übertragung einen neuen Beitrag zur Diskussion um das Verständnis der „*subsistit in*“-Formel liefern möchte, angesichts der „Übersetzung“ von „*subsistere*“ mit „existieren“ stellt sich allerdings die Frage, inwiefern dies tatsächlich eine (hilfreiche) Übersetzung darstellt bzw. wieso im lateinischen Konzilstext nicht „*existit*“, sondern „*subsistit*“ verwendet worden ist. (An anderer Stelle gibt die Neu-Übersetzung der Konzilstexte *subsistere* übrigens auf nochmals andere Weise wieder: In UR 4,3 wird „*quamque inamissibilem in Ecclesia catholica subsistere credimus*“ zu „und von der wir glauben, dass sie unverlierbar in der katholischen Kirche besteht“ bzw. in DiH 1,2 wird „*Hanc unicam veram Religionem subsistere credimus in catholica et apostolica Ecclesia*“ wiedergegeben mit „Wir glauben, dass diese einzige wahre Religion in der katholischen und apostolischen Kirche da ist“). Auch der Kommentar zu LG 8,2 führt hier nicht weiter, denn dort wird an keiner Stelle explizit auf die deutsche Übersetzung „existiert in“ Bezug genommen, es wird vielmehr eine neue (alte) Übersetzungsvariante verwendet und zitiert: „Von dieser Kirche – einer komplexen Realität – wird gesagt, dass sie in der katholischen Kirche ‚subsistiert‘.“ HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 367.

<sup>203</sup> NEUNER, Ekklesiologie, 484.

<sup>204</sup> WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 115.

lung des allumfassenden Heilswillens Gottes in Jesus Christus zu ihrer eigentlichen Verheißung und Aufgabe gehört.“<sup>205</sup>

Die *Apostolizität* markiert die Treue der Kirche zu ihren Ursprüngen, genauer zu den Aposteln als denjenigen, die Christus als Erste nachgefolgt sind. Die Wesenseigenschaft der Apostolizität bezieht sich deshalb auf die Übereinstimmung der Kirche mit ihrem Ursprung; als ganze ist Kirche apostolisch, wenn und weil sie die Überlieferung der Apostel verkündet. Als „geschichtliche Legitimationsinstanz“<sup>206</sup> ist das Merkmal der Apostolizität zugleich um die Begründung, Herstellung und Wahrung von kirchlicher Identität und Kontinuität bemüht und steht in der „Spannung zwischen Sammlung und Sendung, zwischen Identität und Relevanz [...], zwischen Treue zur Vergangenheit und Offenheit für Gegenwart und Zukunft“.<sup>207</sup>

Da sich die Wesenseigenschaften der Einheit, Heiligkeit, Katholizität und Apostolizität aus dem Wesen der Kirche und ihrem Ursprung in Christus bestimmen, sind sie aufeinander bezogen und bedingen einander gegenseitig. Und wiederum ist auch hier festzustellen: Was für das Wesen der Kirche Christi gilt, trifft ebenso auf ihre Wesenseigenschaften zu. Sie sind in der sichtbaren Kirche schon ansatzweise vorhanden, aber noch vollends zu verwirklichen, deshalb sind sie – wie die ganze Kirche – missionarisch, dynamisch und eschatologisch:<sup>208</sup> „Als Kennzeichen der wahren Kirche des eschatologischen Gottesvolkes sind sie Zeichen des Reiches Gottes [...]. Sie sind Werdeziele und Ideale, die einzulösen sind, aber nie vollständig erfüllt werden können; Merkmale, auf die die Kirche Anspruch erhebt und zugleich immer wieder darin gefährdet ist, Anspruch und Wirklichkeit zur verwechseln. Als Gestaltmerkmale der Kirche sind sie gewissermaßen ‚heuristische Prinzipien‘ zur Beantwortung der Frage, wie denn durch die Gemeinschaft der Glaubenden schon jetzt Gottes Herrschaft und Reich zur Geltung kommen kann.“<sup>209</sup>

Neben den Wesenseigenschaften kennen die Tradition der Kirche und die Ekklesiologie noch weitere Identitätsmerkmale: Als Mysterium, Sakrament und komplexe Wirklichkeit steht Kirche im Dienst Gottes und im Dienst der Menschen auf ihrem Weg zu Gottes Heil; Kirche hat also eine *dienende* Funktion im Dienst der Verwirklichung des Heils für die Menschen und in der Vergegenwärtigung des Reiches Gottes. Das sakramentale Wesen der Kirche wird in der Welt konkret, d.h. es verdichtet sich in den sog. *Grundvollzügen* der Kirche, die das dreifache Amt Christi widerspiegeln: In der Verkündigung des Wortes Gottes (*Martyria*) verwirklicht Kirche das Amt Christi als Pro-

<sup>205</sup> WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 126.

<sup>206</sup> Ebd., 131.

<sup>207</sup> KEHL, Kirche, 130.

<sup>208</sup> Vgl. CONGAR, Wesenseigenschaften, 363. W. KASPER gibt hierzu folgende – eher zurückhaltende – Einschätzung: „Man kann mit ihrer Hilfe die wahre Kirche zwar niemandem andemonstrieren; aber die vier Kennzeichen ergeben zusammengekommen doch ein Gesamtgefüge, das durch seine innere Stimmigkeit und Sinndichte Überzeugungskraft besitzt.“ KASPER, W., Kirche. III. Systematisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 5, 1465-1474, 1466.

<sup>209</sup> DÖRING, Notae Ecclesiae, 921.



phet und Lehrer, in der Feier des Gottesdienstes und der Sakramente (*Liturgia*) realisiert sie das Amt Christi als Priester und (Heils-)Mittler, im geschwisterlichen Dienst am Nächsten (*Diakonia*) verdeutlicht sie das Amt Christi als König und Hirte.<sup>210</sup>

<sup>210</sup> Vgl. zur folgenden Erläuterung der drei Grundvollzüge der Kirche WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 109-113; MIGGELBRINK, Einführung, 122-141; KASPER, Kirche, 1469f; NEUNER, Ekklesiologie, 447; MÜLLER, Katholische Dogmatik, 613-615. Zur Beschreibung der kirchlichen Grundvollzüge greift die Theologie auf die neustamentliche Trias der μαρτυρία, λειτουργία und διακονία zurück. Die Kombination der drei Grundvollzüge bzw. -dienste mit den drei Ämtern Christi (Propheten-/Lehramt, Priester-/Mittleramt, Königs-/Hirtenamt Christi), die ihrerseits durch PIUS XII. in der Enzyklika *Mystici corporis* (1943) als kirchliches Gliederungsprinzip wiederbelebt und durch das II. Vatikanum aufgegriffen worden sind, ist erst in der neueren Theologie in Folge des Konzils entstanden und in ihrer inneren Zuordnung nicht immer eindeutig. Vgl. MIGGELBRINK, Einführung, 122. Im Rahmen einiger neuerer dogmatischer Lehrbücher wird die Drei-Ämter-Lehre auch als Drei-Dienste-Lehre mit den Grunddiensten der Kirche kombiniert; so zum Beispiel grundsätzlich bei MIGGELBRINK, Einführung, 122-141, ausführlicher und deutlicher bei MÜLLER, Katholische Dogmatik, 613-615, der zunächst von der „Ausübung des prophetischen Amtes in der Martyria, des priesterlichen Amtes in der Liturgia und des königlichen Amtes in der Diakonia“ spricht (ebd., 613 – [Hervorhebungen durch G.Z.]), auf den Folgeseiten in den Überschriften die Formulierungen „Der prophetische Dienst der Kirche in der Martyria“, „Der priesterliche Heildienst Christi in der Liturgia“ und „Der königliche Heildienst Christi in der Diakonia seiner Kirche“ gebraucht (ebd., 614f) und im erläuternden Text zu den Überschriften schließlich terminologisch uneinheitlich formuliert: „[...] dienen die Gläubigen [...] besonders im spezifisch prophetischen Dienst des sakramentalen und apostolischen Amtes dem Mittler Christus“ (ebd., 614), das „eine königliche und priesterliche Amt Christi“ (ebd.), „im umfassenden Heildienst der Kirche an der Welt übt Christus [...]“ sowie „Christus übt sein Amt als Mittler der Gottesherrschaft aus, insofern die Kirche der ‚Einheit der Menschen untereinander‘ (LG 21) dient“ (ebd., 615).

Es darf angenommen werden, dass die im Rahmen der gegenwärtigen Ekklesiologie häufig anzutreffende Zuordnung der drei Grundvollzüge zum Schema der drei Ämter Christi aus der Nicht-Erwähnung der Grundvollzüge im II. Vatikanum resultiert: Während die Konzilsdokumente sehr häufig von „*liturgia*“ im Rahmen des Grundvollzugs der Liturgie der Kirche sprechen (selbstredend v.a. in der Liturgiekonstitution „*Sacrosanctum Concilium*“), wird „*diakonia*“ nur an zwei Stellen erwähnt (Dienst des Bischofs bzw. Diakons: LG 24,1; 29,1). „*Martyria*“ wird in den Texten des II. Vatikanums an keiner Stelle genannt. Die drei Ämter Christi erscheinen in den Konzilstexten an mehreren Stellen, z.B. in UR 2 oder AA 10.

Mehr oder weniger unabhängig von der Ekklesiologie wurden in der Pastoraltheologie seit den 1970er Jahren *Martyria*, *Liturgia*, *Diakonia* (und *Koinonia*) als die Grundvollzüge der Pastoral schlechthin reklamiert. In den letzten Jahren wird die Sinnhaftigkeit und Systematik der (pastoralen) Grundvollzüge der Kirche allerdings vereinzelt hinterfragt (Zwei-, Drei-, Vier-, Fünf- bzw. Sechsteilung); zu den Hintergründen dieser Diskussion vgl. die Übersicht bei HASLINGER, H., Wie grundlegend sind die Grundvollzüge? Zur Notwendigkeit einer pastoraltheologischen Formel, in: LS 57 (2006), 76-82, 76-79. So macht beispielsweise A. WOLLBOLD im System der Grundvollzüge für die Pastoraltheologie eine „Scheinplausibilität“ und mangelnde praktische Tauglichkeit bzw. fehlende pastorale Orientierung aus (DERS., Grundvollzüge oder dreifaches Amt? Auf der Suche nach einer praktikablen Einteilung der Pastoral, in: LS 57 [2006], 58-63, 58); auch H. HASLINGER moniert „Probleme bei der Rede von den ‚Grundvollzügen‘“, insbesondere deren mangelhafte theologische Begründung, unklare theologiegeschichtliche Herkunft und „schablonenhafte Verwendung des Grundvollzüge-Konzepts als Aufgabenverteilungsplan“ (DERS., Wie grundlegend sind die Grundvollzüge? Zur Notwendigkeit einer pastoraltheologischen Formel, in: LS 57 [2006], 76-82, 76f). WOLLBOLDS Vorschlag, die (pastoraltheologische) Kategorisierung von *Martyria*, *Leiturgia* und *Diakonia* zugunsten einer Ausrichtung der kirchlichen/pastoralen Grundvollzüge am dreifachen Amt Christi aufzugeben (vgl. DERS., Grundvollzüge, 61-63; DERS., Handbuch der Gemeindepastoral, Regensburg 2004, 68-87; während die Dogmatik seit längerem die Kombination der Grundvollzüge mit den drei Ämtern Christi kennt, löst die Berufung auf das Drei-Ämter-Schema i.V.m. kirchlichen Grundvollzügen in der Pastoraltheologie Überraschung und Kritik aus), hat in der Pastoraltheologie zu (heftigen) Diskussionen und Gegenreaktionen geführt (vgl. exemplarisch BUCHER, R., Kirche verliert sich nicht im Außen – sie findet sich dort. Rainer Buchers Replik auf den Beitrag von Andreas Wollbold, in: LS 57 (2006), 73-75; HASLINGER, H., Grundvollzüge, 78-82). Dieser Befund des dogmatischen und pastoraltheologischen Diskussionsstands zeigt einmal mehr, dass eine exakte wie eindeutige theologische, das heißt biblische, historische, systematische und praktische Einordnung und Verortung der kirchlichen Grundvollzüge ein aktuelles Desiderat der Theologie ist, ebenso wie der

Für die Kirche Christi sind diese Grundvollzüge von existenzieller Bedeutung und gleichzeitig identitätsfördernd, da sich in ihnen die Sendung der Kirche, Heilssakrament zu sein, ausdrückt und erfüllen kann. Dabei existieren in der Kirche eine Vielzahl von Handlungen und Vollzügen, die im Namen der Kirche oder im Namen Christi vollzogen werden und die „so charakteristisch für das kirchliche Leben sind, dass sie von einzelnen Mitgliedern der Kirche oder Gruppen von Mitgliedern regelmäßig und in entscheidenden Situationen getan werden: Verkündigung, Predigt, Katechese, Gottesdienst, Sakramente, Gebet, Martyrium, Nächstenliebe, Dienst an den Armen, Caritas usw.“<sup>211</sup> Diese Handlungen gehen in unterschiedlicher Weise auf strukturelle Vorbildhandlungen des Volkes Israel bzw. Jesu zurück. „Weil diese Grundvollzüge Sendung und Existenz der christlichen Gemeinde strukturieren, deshalb mussten sie auch eine geschichtliche institutionelle Realisierung in der Kirche finden. [...] Grundvollzüge sind sie letztlich nicht deswegen, weil sie wichtige Funktionen hervorgebracht haben, sondern weil sie jeweils in unterschiedlicher Akzentuierung das Ganze der kirchlichen Sendung und Existenz benennen.“<sup>212</sup> Diese Aufgaben und mit ihnen die sakramentale Sendung wird bzw. muss von der ganzen Kirche erfüllt (werden), „nicht allein von einigen Amtsträgern oder Spezialisten. Diese haben durch die Wahrnehmung ihrer besonderen Verantwortung dazu beizutragen, dass die Kirche insgesamt ihre Sendung erfüllen kann.“<sup>213</sup> Der kirchliche Grundvollzug der *Martyria* impliziert für Kirche und ihre Gläubigen das Zeugnis, die (treue bzw. ursprungsgemäße) Weitergabe und (immer neue) Verkündigung der Botschaft Christi vom Reich Gottes. Durch dieses Zeugnis der Kirche erwächst Glaube und damit die Gemeinschaft der Glaubenden, die Kirche selbst. Im Kontext der *Liturgia* feiert die Kirche als Gemeinde Sakramente und Gottesdienst, d.h. sie

---

Informationsaustausch zwischen Dogmatik (Ekklesiologie) und Pastoraltheologie über die kirchliche Lehre bzw. Theorie der Grundvollzüge.

<sup>211</sup> WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 109. Im Lauf der Kirchengeschichte gab und gibt es auch andere Einteilungen: Seit dem 12. Jahrhundert werden zum Beispiel (1) Glaube (und Sakramente), (2) Gemeinschaftsleben unter hierarchischer Leitung sowie (3) Liebe und Gemeinschaft als Grundvollzüge der Kirche verstanden, zu Beginn der Neuzeit wurde die Trias aus (1) Glaube, (2) Sakramenten und (3) Gemeinschaftsleben unter hierarchischer Leitung postuliert. Vgl. WIEDENHOFER, S., Das katholische Kirchenverständnis. Ein Lehrbuch der Ekklesiologie, Köln 1992, 232. Die Praktische Theologie fügt in neuerer Zeit den drei genannten Grunddiensten die sog. *Koinonia* als gemeinschaftsfördernde Komponente (als vierten Grunddienst) hinzu bzw. versteht *Martyria*, *Liturgia* und *Diakonia* als unterschiedliche Dimensionen der einen *Koinonia*. Vgl. KUHNKE, U., Koinonia. II. Praktisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 6, 172. In der Systematischen Theologie wird diesbezüglich vom Grundprinzip der „*Communio*“ (lat. Pendant zum griech. *κοινωνία*) gesprochen. Siehe hierzu den folgenden Abschnitt dieser Arbeit sowie Kapitel 2.1.6.1 *Kirche als Communio*. Als viertes Grundprinzip, das zugleich auch Ausgangs- und Zielprinzip der anderen drei Grundvollzüge ist, wird *Koinonia* zum Beispiel im Rahmen des „Leitbildes“ von Kirche im sog. „Synoptischen Aufmerksamkeitspapier“ von B.J. HILBERATH u.a. verstanden. Vgl. NITSCHKE, B., Einführung in das synoptische Aufmerksamkeitspapier, in: HILBERATH, B.J./NITSCHKE, B. (Hrsg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 107-119, 113-115; Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, in: HILBERATH, B.J./NITSCHKE, B. (Hrsg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, Loseanhang.

<sup>212</sup> „Sie hielten an der Lehre der Apostel fest, und an der Gemeinschaft, am Brechen des Brotes und an den Gebeten“ (Apg 2,42). WIEDENHOFER, Das katholische Kirchenverständnis, 233f.

<sup>213</sup> NEUNER, Ekklesiologie, 447.

vergegenwärtigt sich ihren Ursprung und gibt gleichzeitig eine Heilszusage an den einzelnen. In der Kirche wird die Eucharistie, werden die Sakramente gefeiert, bis der Herr wiederkommt, in der Gemeinschaft der Feier der Sakramente wird die Einheit ausgedrückt und bewirkt. Der Vollzug der Nächstenliebe, die *Diakonia*, orientiert sich am Vorbild und Auftrag Jesu Christi, sich für den Nächsten, für Arme und Notleidende einzusetzen und spiegelt in der Sendung der Kirche die dritte „soziale“ Komponente wider, die im Besonderen darauf ausgerichtet ist, geschwisterliche Gemeinschaft zu organisieren und zu gestalten.<sup>214</sup>

Die drei Grundvollzüge der Kirche, *Martyria*, *Liturgia* und *Diakonia*, „sind nur Funktionen der Sendung der Kirche, weil und insofern die Kirche zunächst selbst Resultat dieser Funktionen ist. Die Kirche hat den Auftrag der Verkündigung und des Zeugnisses, weil und sofern sie selbst Geschöpf des Wortes Gottes ist. Sie hat den Auftrag der Feier des Gottesdienstes und der Sakramente, weil sie selbst durch die Teilhabe an den eucharistischen Gaben stets neu konstituiert wird. Und sie hat den Auftrag der Diakonie und der geschwisterlichen Gemeinschaft, weil sie selbst aus dem Dienst Jesu und dem Dienst aller, die ihm gefolgt ist, hervorgegangen ist.“<sup>215</sup> Die Dienste der *Martyria*, *Liturgia* und *Diakonia* sind „sachlich nicht voneinander zu isolieren, sie durchdringen sich gegenseitig und sind komplementäre Aspekte des einen Heilsmysteriums Christi“, <sup>216</sup> „Grundvollzüge sind die drei also insofern, als sie sich gegenseitig bestimmen, begrenzen und auslegen.“<sup>217</sup>

Nach theologischem Verständnis ist Kirche *Mysterium – Sakrament – komplexe Wirklichkeit aus sichtbarer und unsichtbarer Gestalt*; sie ist erkennbar als *eine, heilige, katholische und apostolische Kirche* und ihre Sendung zeigt sich in den Grundvollzügen *Martyria*, *Liturgia* und *Diakonia*. Allen diesen Charakteristika von Kirche ist eines gemeinsam: sie sind vorwiegend theologische Fachbegriffe, d.h. ihre (Be-)Deutung und ihr Verständnis bewegen sich im Rahmen des (exklusiven) Erklärungshorizonts der Theologie.<sup>218</sup> Für Außenstehende bzw. Nicht-Theologen werfen diese Begriffe jedoch zum Teil mehr Fragen als Antworten auf, thematisieren sie doch in erster Linie theologische Spezifika als dass sie dem Wunsch allgemein verständlicher „Veranschaulichung“ gerecht werden: Wo und in welchem Rahmen vollziehen sich zum Beispiel die genannten Grundvollzüge der Kirche? Wozu ist Kirche da? Für wen existiert sie? Wo ereignet sich Kirche – konkret in sichtbarer Gestalt? Zur Beantwortung von Fragen wie diesen hat das Zweite Vatikanum als „Konzil der Kirche über die Kirche“ eigens die dogmatische Konstitution *Lumen gentium* entworfen und darin

---

<sup>214</sup> Vgl. NEUNER, Ekklesiologie, 447-449; WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 110-112.

<sup>215</sup> WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 110.

<sup>216</sup> ULLRICH, L., Ämter Jesu Christi, in: LKDog, 4-8, 8.

<sup>217</sup> WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 110.

<sup>218</sup> Einzige Ausnahme in dieser Reihe ist der Terminus „Mysterium“, der auch außerhalb der Theologie ein feststehender Begriff ist und im allgemeinen Sprachgebrauch mit einem nicht näher bestimmbareren „Geheimnis“ assoziiert wird.

gleich zu Beginn die Absicht angekündigt, dass es die Kirche, genauer „ihr Wesen und ihre allumfassende Sendung ihren Gläubigen und der gesamten Welt eindrücklicher erklären“ möchte (LG 1,1). Die ganze Kirchenkonstitution mit ihren 69 Artikeln – und einer nachträglich angefügten erläuternden Vorbemerkung – und mit ihr alle weiteren Konstitutionen, Dekrete und Erklärungen des Konzils sind um eine ausführliche Beschreibung des (theologischen) Ortes und Vollzugs von Glaube und Kirche bemüht; und trotzdem bleibt der Wunsch zurück, Kirche auf einen Nenner, auf eine Kurzform zu bringen, „von der her das scheinbar Vielfältige, [Mehrdimensionale,] Komplexe und Komplizierte ganz einfach wird, so dass es nicht nur kurz gesagt und zusammengefasst, sondern auch elementar in der Lebenspraxis vollzogen werden kann.“<sup>219</sup> Gibt es – in Anlehnung an K. RAHNERS Forderung nach einer „Kurzformel des Glaubens“<sup>220</sup> – eine allgemein verständliche „Kurzformel für Kirche“? In den letzten Jahrzehnten ist in diesem Zusammenhang in der kirchlichen und theologischen Diskussion immer wieder der Begriff aufgetaucht:<sup>221</sup> Kirche ist „*Communio*“. Vor dem Hintergrund der bisher vorgestellten Kirchenbeschreibungen *Mysterium – Sakrament – komplexe Wirklichkeit (in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt)* muss sich dieser Terminus die Rückfrage gefallen lassen, ob er Kirche in der Sprach-, Begriffs- und Vorstellungswelt der Menschen der Gegenwart tatsächlich plausibel, d.h. verständlich, überzeugend, glaubwürdig werden lässt oder ob die Rede von Kirche als „*Communio*“ vielleicht nur eine Anpassung der traditionellen lateinischen „Kirchensprache“ an den Zeitgeist gesellschaftlicher Begrifflichkeiten wie „Kommunikation“, „community“ oder „common sense“ ist.

<sup>219</sup> GRESHAKE, G., *Communio – Schlüsselbegriff der Dogmatik*, in: BIEMER, G./CASPER, B./MÜLLER, J. (Hrsg.), *Gemeinsam Kirche sein. Theorie und Praxis der Communio* (FS O. Saier), Freiburg i.Br. 1992, 90-121, 91.

<sup>220</sup> K. RAHNER (1904-1984), einer der einflussreichsten und bedeutendsten katholischen Theologen des 20. Jahrhunderts, war unter anderem darum bemüht, „wie man einem Menschen von heute, der kein Christ ist und keinen Religionsunterricht genossen hat, ganz *kurz* sagen könne, was eigentlich das Christentum sei“ (DERS., *Kurzer Inbegriff des christlichen Glaubens für ‚Ungläubige‘*. Ein Versuch, in: *GuL* 38 [1965], 374-379, 374). Vgl. auch die Frage RAHNERS an Seelsorger nach einer „Kurzformel des Glaubens“ (1982): „Können Sie in einer Viertelstunde einem Heiden in einer Großstadt Europas, der eine ihn wirklich fordernde Begegnung mit dem Christentum noch nie erlebt hat, sagen was ein Christ eigentlich glaubt? Können Sie ihm kurz sagen, was mit dem Wort Gott eigentlich gemeint ist, damit er sich nicht einen allerhöchsten Tyrannen und Verfolger seiner problematischen Moral unter diesem Wort denkt? Können Sie, ohne dabei wirkliche Abstriche zu machen, so von Jesus sprechen, dass diesem Heiden die Christologie nicht als Mythologie vorkommt, die von vornherein schlechthin außerhalb seiner Plausibilitäten liegt, und er nicht den Eindruck heben muss, Sie behaupteten von Jesus etwas, was er mit ruhigen intellektuellem Gewissen von vornherein abweisen würde? Können Sie über die Plausibilitäten dieses Heiden von heute so sprechen, dass er sich in Ihrer Rede wiedererkennt und diese Plausibilitäten ihm einen Zugang zum Verständnis seiner Erlösungsbedürftigkeit anbieten?“ RAHNER, K., *Hierarchie der Wahrheiten*, in: DERS., *Schriften zur Theologie* XV, Zürich 1983, 163-168, 168.

<sup>221</sup> Gleichzeitig stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob es überhaupt sinnvoll ist, den bisher vorgestellten Beschreibungen von Kirche ein weiteres Stichwort beizufügen. Erweisen sich die Termini *Mysterium – Sakrament – komplexe Wirklichkeit (sichtbar und unsichtbar)* damit nicht als unbrauchbar bzw. nehmen die Definitionen von Kirche nun inflationäre Züge an und lassen das Wesen von Kirche mehr verschwimmen als dass sie es präzisieren? – Das im Folgenden vorzustellende Stichwort „*Communio*“ wird sich auch diesen Fragen stellen müssen.

### 1.1.2.4 Kirche als *Communio*

Kirche ist Glaubensgemeinschaft. Diese ganz allgemeine und alltagssprachliche Assoziation bringt einen Aspekt des römisch-katholischen Kirchenverständnisses genau auf den Punkt: Kirche als Gemeinschaft der Gläubigen“ oder „Versammlung der Gläubigen“ ist eine Formel, die in allen Epochen der Theologiegeschichte wiederbegegnet.<sup>222</sup> Bereits seit den ersten frühchristlichen Jahrhunderten wird Kirche als „*communio*“ (in lateinischer Entsprechung zum griech. *κοινωνία*) bezeichnet,<sup>223</sup> genauer: als „*communio sanctorum*“, Gemeinschaft derjenigen, die durch Teilhabe am Heiligen, d.h. am Heil, an der Gnade, an den Sakramenten, geheiligt sind. Die „Gemeinschaft der Heiligen“ lässt sich (sprachlich) in zwei Sinnrichtungen deuten, die beide aufs Engste miteinander verbunden sind: Als „Communio der Geheiligten und gemeinsame Teilhabe an den ‚sancta‘, an dem, was die ‚Heiligen‘ heiligt, rettet, am Göttlichen partizipieren lässt.“<sup>224</sup> Dieses Bekenntnis und die Zugehörigkeit zur „Gemeinschaft der Heiligen“ und gleichzeitig zur Gemeinschaft am Heiligen bzw. durch das Heilige, d.h. der (an Christus) Glaubenden und der dadurch von Gott Geheiligten, ist seit dem 4./5. Jahrhundert in verschiedenen frühchristlichen Glaubensbekenntnissen fest verankert.<sup>225</sup> Nachdem der Gemeinschaftscharakter der Kirche im Mittelalter aufgrund anderer Bestimmungen etwas in den Hintergrund getreten war, ist er durch die Theologie des Zweiten Vatikanischen Konzils wieder neu ins kirchliche Bewusstsein gerufen worden:<sup>226</sup> Kirche ist

<sup>222</sup> Vgl. Schlussdokument der Außerordentlichen Bischofssynode 1985, in: Schlussdokument der Außerordentlichen Bischofssynode 1985 und Botschaft an die Christen in der Welt (VAS 68), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSYNODE, Bonn 1985, 3-22, 13; WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 92.

<sup>223</sup> Der Terminus *communio* wird etymologisch in der Regel von *munire* abgeleitet (vgl. auch lat. *munio* = mit einer Schanze umwallen, *moenia* = Stadtmauer). Danach bedeutet *communio* das Zusammengefügtheit in eine gemeinsame Umwallung und beinhaltet eine be-, ein- oder abgrenzende Konnotation bzw. deutet auf eine fest umrissene Gemeinschaft hin. *Communio* kann aber auch in Verbindung mit *munus* verstanden werden als Leistung, Aufgabe oder auch Amt, die (bzw. das) gemeinschaftlich erbracht und in gegenseitiger Angewiesenheit aufeinander erbracht wird, zugleich aber auch gegenseitiges bzw. meta-gemeinschaftliches Geschenk und Gnade ist. „Beiden bildhaften linguistischen Assoziationen gemeinsam ist dies: *communio* bezeichnet eine ‚Vermittlungsgröße‘: Die vielen verschiedenen Einzelnen werden zur Einheit ‚vermittelt‘, und umgekehrt: die mit *communio* gemeinte Einheit hat ihren ‚Gegensatz‘, die vielen, nicht außer sich, sondern trägt ihn in sich.“ GRESHAKE, *Communio*, 95. Vgl. die programmatische Definition HANS URS VON BALTHASARS anlässlich der Gründung der Zeitschrift „*Communio*“: DERS., *Communio – Ein Programm*, in: *IkaZ* 1 (1972), 4-17, 5; sowie RIEDEL-SPANGENBERGER, I., Die *Communio* als Strukturprinzip der Kirche und ihre Rezeption im CIC/1983, in: *TThZ* 97 (1988), 217-238, 217; WERBICK, *Kirche*, 345. Deutlicher als das lat. *communio* akzentuiert das griech. *κοινωνία* (im Neuen Testament) den Aspekt der in und auf Gott gründenden Gemeinschaft zwischen den Menschen. Vgl. NEUNER, *Ekklesiologie*, 521.

<sup>224</sup> WERBICK, *Kirche*, 317. In diesem Sinn ist die Bekenntnisformel „*Communio sanctorum*“ bis ins Mittelalter als „Gemeinschaft am Heiligen“ verstanden worden, und sie ist nur deshalb „Gemeinschaft der Heiligen“. Vgl. KELLY, J.N.D., *Altchristliche Glaubensbekenntnisse. Geschichte und Theologie*, Göttingen 1972, 383.

<sup>225</sup> Vgl. DH 19 und 26-30; KONGREGATION FÜR DIE GLAUBENSLEHRE, Schreiben an die Bischöfe der katholischen Kirche über einige Aspekte der Kirche als *Communio* vom 28. Mai 1992 (VAS 107), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSYNODE, Bonn 1992, Nr. 6 (S. 8); WIEDENHOFER, *Ekklesiologie*, 92; WERBICK, *Kirche*, 340f.

<sup>226</sup> Das II. Vatikanum hat das Thema der Kirche als *Communio* zwar nicht explizit behandelt und dazu auch keine eigene Systematik entfaltet, dennoch gilt das *Communio*-Verständnis als eine entscheidende Idee des Konzils. Von lehramtlicher Seite wurde dies 20 Jahre nach dem Konzil mehrmals be-

*Communio*, sie ist gnadenhafte Gemeinschaft Gottes mit den Menschen und zugleich Gemeinschaft der in Gott verbundenen Menschen untereinander.<sup>227</sup> Dieses wiederentdeckte Verständnis der Kirche als Glaubensgemeinschaft, *Communio*, fügt sich lückenlos ein in die Reihe der konziliaren Wesensbeschreibung(en) von Kirche als *Mysterium – Sakrament – komplexe Wirklichkeit (in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt)*. Denn die kirchliche *Communio* ist darauf ausgerichtet, eine tiefere Gemeinschaft der Menschen mit Gott und untereinander zu ermöglichen (LG 1), sie ist das Ziel der Heilsgeschichte (LG 2), sie wird in Jesus Christus geschichtlich in einmaliger Weise verwirklicht (LG 2-4), sie wird durch den Heiligen Geist, der in der Kirche und in den Herzen der Gläubigen wohnt, fortgeführt (LG 4; 48). Sie ist die vom Geist Gottes geeinte Gemeinschaft des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe (LG 8; 11). „Durch den Geist ist die Kirche *communio*-Einheit mit Gott und der Glieder der Kirche untereinander.“<sup>228</sup> *Communio* erstreckt sich also über die beiden Dimensionen, die auch das *Mysterium* Kirche kennzeichnen: die vertikale Gemeinschaft mit Gott und die horizontale Gemeinschaft der Menschen bzw. Gläubigen untereinander; deshalb ist *Communio* mehr als nur „*communitas*“ (soziale Gemeinschaft).<sup>229</sup>

Der Glaube an den trinitarischen Gott vereint und ruft die Menschen zur *Communio*: „Gott als der Dreieine ist wesentlich Vielheit, Beziehung, Dialog“.<sup>230</sup> Für Kirche und die einzelnen Gläubigen in ihr ist dies mit entscheidenden Konsequenzen verbunden, denn *Communio* ist der Gegenentwurf zum vorkonziliaren Kirchenverständnis der

kräftigt: Zu einer der wesentlichen Lehren des Konzils, „die das wahre und eigentliche Bild der Kirche ausmachen“ zählt Johannes Paul II. in der Einführungskonstitution zum revidierten kirchlichen Gesetzbuch (CIC/1983) insbesondere auch „die Lehre, die die Kirche als *Communio* ausweist und daher die gegenseitigen Beziehungen bestimmt, die zwischen Teilkirche und Gesamtkirche sowie zwischen Kollegialität und Primat bestehen müssen“ (JOHANNES PAUL II., *Sacrae disciplinae leges*, XIX). Wenige Jahre später fallen die Urteile von lehramtlicher Seite noch deutlicher aus: „Die ‚*Communio*‘-Ekklesiologie ist die zentrale und grundlegende Idee der Konzilsdokumente“ (Schlussdokument der Außerordentlichen Bischofssynode 1985, 13). „Der Begriff *Communio – Gemeinschaft – (koinonía)*, dem schon in den Texten des Zweiten Vatikanischen Konzils eine erhebliche Bedeutung zukommt, bringt den tiefen Kern des Geheimnisses der Kirche sehr gut zum Ausdruck und vermag zweifelsohne eine Schlüsselrolle im Bemühen um eine erneuerte katholische Ekklesiologie zu spielen“ (KONGREGATION FÜR DIE GLAUBENSLEHRE, Kirche als *Communio*, Nr. 1 [S. 5]).

Das Konzil verwendet zwar den Terminus *communitas* wesentlich häufiger als *communio*; allerdings wird *communitas* theologisch uneindeutig, da z.T. auch soziologisch vieldeutig verwendet, z.B. als menschlich-soziologische Gemeinschaft, politische Gemeinschaft, Gruppierung, allgemeiner Zusammenschluss von Menschen etc. Die dem Begriff *communio* für das Konzil zugeschriebene Bedeutung resultiert also weniger aufgrund seines quantitativen als seines qualitativ-theologischen Vorkommens in den Konzilstexten. Die theologische Qualität von *communio* im Zweiten Vatikanum tritt jedoch erst im Vergleich mit vorkonziliaren Texten offen zu Tage: In der Alltags- wie Rechtssprache vor dem Konzil, also in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, wird *communio* – bis auf wenige Ausnahmen als verfassungsrechtliches oder allgemeines Gemeinschaftsverständnis (cc. 87, 961, 1128f, 2257, 2267f CIC/1917) – fast nur im Sinn von „eucharistischer Kommunion“ verstanden und verwendet (vgl. v.a. c.595, 845-867). Vor diesem Hintergrund kann – nicht „muss“ (so z.B. AYMANS, Kirche, 11) – die „Vatikanische Kirchenversammlung in der Tat als die Wiederentdeckerin des *Communio*-Begriffs für die Ekklesiologie gelten.“ Ebd.

<sup>227</sup> Vgl. SAIER, O., „*Communio*“ in der Lehre des Zweiten Vatikanischen Konzils. Eine rechtsbegriffliche Untersuchung (MThS.K 32), München 1973, 25-36.

<sup>228</sup> KASPER, Kirche als *Communio*, 276.

<sup>229</sup> Vgl. KONGREGATION FÜR DIE GLAUBENSLEHRE, Kirche als *Communio*, Nr. 3 (S. 7).

<sup>230</sup> NEUNER, Ekklesiologie, 521.

*societas perfecta* und *societas inaequalis*: vor allen Unterscheidungen betont der theologische Begriff *Communio* die grundsätzliche Einheit und Gemeinschaft der Kirche bzw. der Gläubigen; vor allen Verwechslungen oder Gleichsetzungen mit allen möglichen (sozialen) Gemeinschaftsgebilden, die von Gemeinschaftsgeist, gemeinschaftlichen Handlungen und (zufälligen) Gemeinsamkeiten ihrer Mitglieder geprägt sind, betont *Communio* den göttlichen Sendungsauftrag an die Kirche, Heilssakrament für die Welt zu sein;<sup>231</sup> und anders als ein statisches, unbewegliches Strukturgebilde ist Kirche als *Communio* kein starrer Ist-Zustand, sondern – mit der Kraft Gottes – eine dynamische Realität der Heilsgeschichte.<sup>232</sup>

Deutlicher als die bisher vorgestellten Wesensbeschreibungen von Kirche zeigt der Begriff *Communio* an, dass Kirche nicht jenseits aller menschlichen Sozial- bzw. Gemeinschaftsformen steht, sondern in sichtbarer Gestalt in geschichtlichen Strukturen als Heilssakrament in der Welt präsent ist. „Diese neue Form von Sozialität, von Vergemeinschaftung und Gemeinschaftlichkeit, von Versöhnung und Einheit, die die christliche Kirche in ihrem Wesen ist, hängt *erstens* zutiefst mit der religiösen Grunderfahrung des Christen zusammen: mit seiner trinitarischen Gotteserfahrung. [...] Diese neue Form hängt *zweitens* aber auch von den gesellschaftlichen und politischen Sozialitätserfahrungen und Sozialitätsbildungen der Menschheit ab. Gestalten, Strukturen und Institutionen der Kirche fallen nicht einfach vom Himmel, sondern sind auch Ergebnis geschichtlicher Erfahrungen und geschichtlichen Handelns.“<sup>233</sup> Der Spannungsbogen der

<sup>231</sup> *Communio* ist mehr als *communitas* (Gemeinschaft). Vgl. hierzu die Untersuchung O. SAIERS zur Verwendung des Terminus *Communio* in den Dokumenten des Zweiten Vatikanums: „Aus dem Vorkommen und der jeweiligen Verwendungshäufigkeit der einzelnen Worte ist zu ersehen, dass ‚communio‘ zur Bezeichnung von Gesellschaft, Gemeinschaft zwischen den Menschen im allgemeinen Sinn nur selten verwendet wird. [...] In den meisten Dokumenten des Vaticanum II dient ‚communio‘ dazu, eine theologische Wirklichkeit auszusagen. Dabei geht es nicht darum, etwas im allgemeinen menschlichen Bereich Vorhandenes, sondern ganz bestimmte, *von Gott stammende Beziehungsverhältnisse* zu umschreiben. Diese auf übernatürlicher Basis aufruhenden Verhältnisse sind zweifacher Art. Sie betreffen das zwischen Gott und Menschen und das zwischen Menschen bestehende Verhältnis.“ SAIER, O., „Communio“ in der Lehre des Zweiten Vatikanischen Konzils. Eine rechtsbegriffliche Untersuchung (MThS.K 32), München 1973, 3. Zur begrifflichen Differenzierung von *communio* und *communitas* in den Dokumenten des Zweiten Vatikanischen Konzils vgl. ausführlicher Kapitel 2.1.6.1 *Kirche als Communio* in dieser Arbeit.

<sup>232</sup> W. KASPER kommentiert die Verwendung von *Communio* in den Dokumenten des Zweiten Vatikanums ein wenig anders als O. SAIER (siehe vorherige Anm.), seine Argumentation zeugt von der in der Zwischenzeit vertieft geführten Diskussion um das „richtige“ Verständnis von *Communio*: „Zunächst erfährt man, dass in den Texten des Konzils der Begriff *communio* zwar zentral, der Sprachgebrauch jedoch nicht streng festgelegt ist. Neben dem Wort *communio* begegnen eine Reihe ähnlicher Begriffe wie *communitas*, *societas* u.a. Der Begriff *communio* selbst hat in den Konzilstexten wiederum unterschiedliche Bedeutungsebenen. Wir haben es in den Konzilsdokumenten also mit einer sich erst herausbildenden Begrifflichkeit zu tun. Dieser sprachliche Befund ist ein Hinweis dafür, dass das Konzil eine Sachproblematik angestoßen hat, die es selber nicht zu Ende führen konnte, die es vielmehr uns zur Durchführung aufgegeben hat. Eine zweite Überraschung ist noch wichtiger. Sie besteht darin, dass das Konzil, wenn es von *communio* spricht, primär gar nicht das meint, was in der manchmal turbulenten nachkonziliaren Diskussion Anlass zu viel Aufregung gab. Es geht nämlich in dem Begriff *communio* zunächst nicht um Strukturfragen der Kirche. Das Wort *communio* weist vielmehr auf die eigentliche ‚Sache‘ (res) hin, aus der die Kirche kommt und für die sie lebt. *Communio* bezeichnet nicht die Struktur der Kirche, sondern ihr Wesen, oder wie das Konzil sagt: ihr Mysterium.“ KASPER, W., *Kirche als Communio*. Überlegungen zu einer ekklesiologischen Leitidee des II. Vatikanischen Konzils, in: DERS., *Theologie und Kirche*, Mainz 1987, 272-289, 275.

<sup>233</sup> WIEDENHOFER, *Ekklesiologie*, 92f.

Kirche als *komplexe Wirklichkeit in unsichtbarer und sichtbarer Gestalt* zeigt sich auch und gerade in der *Communio*-Struktur: denn das Verständnis von Kirche als *Communio* umgreift sowohl ihren theologischen Gehalt als auch ihre empirische Gestalt.<sup>234</sup>

Kirche als *Communio* bleibt eine leere Formel, wenn sie nicht gefüllt wird. Es ist gerade nicht der Sinn von *Communio*, unerreichbare Vision oder Idealgestalt zu bleiben, sondern Zeichen und Werkzeug des Reiches Gottes zu werden, d.h. sakramentales Gestaltungsmerkmal (in) der geschichtlich-konkreten Realität der Kirche zu sein.<sup>235</sup>

Nicht zufällig klingt im Begriff *Communio* auch das – zumeist alltagssprachlich verwendete – Wort „Kommunion“ an, das im theologischen Sinn auf das Sakrament der Eucharistie verweist: durch den Empfang der Eucharistie werden und nehmen die Gläu-

<sup>234</sup> „Die kirchliche Gemeinschaft ist zugleich unsichtbar und sichtbar. In ihrer unsichtbaren Wirklichkeit ist sie Gemeinschaft jedes Menschen mit dem Vater durch Christus im Heiligen Geist sowie mit den anderen Menschen in der gemeinsamen Teilnahme an der göttlichen Natur, am Leiden Christi, an demselben Glauben, an demselben Geist. In der Kirche auf Erden besteht eine innige Beziehung zwischen dieser unsichtbaren Gemeinschaft und der sichtbaren Gemeinschaft in der Lehre der Apostel, in den Sakramenten und in der hierarchischen Ordnung. Durch diese göttlichen Gaben von gut sichtbarer Wirklichkeit nimmt Christus in der Geschichte auf verschiedene Weise sein prophetisches, priesterliches und königliches Amt zum Heil der Menschen wahr. Diese Beziehung zwischen den unsichtbaren Elementen und den sichtbaren Elementen der kirchlichen Gemeinschaft ist für die Kirche als Sakrament des Heils konstitutiv.“ [Hervorhebungen wie im Original] KONGREGATION FÜR DIE GLAUBENSLEHRE, Kirche als Communio, Nr. 4 (S. 7f).

Die nachkonziliare Interpretation und Rezeption des Communio-Begriffs des Zweiten Vatikanums offenbaren eine heftige Diskussion um das „richtige“ Verständnis von Kirche als *Communio*. Der – im Vergleich zu den ebenfalls im Konzil wieder eingeführten theologischen Fachtermini Mysterium, (Heils-)Sakrament u.a. – relativ breiten Rezeption des Begriffs *Communio* entspricht seine inhaltliche Unbestimmtheit: Wie ist *Communio* genau zu verstehen? In welcher Hinsicht ist Kirche Gemeinschaft? Die konkreten Entwürfe zu *Communio* nach dem Konzil sind von unterschiedlichen Ausgangs- und Zielpunkten geprägt: 1) Die eine Richtung versteht *Communio* als sakramentales, durch die Kirche vermitteltes Geschehen der Teilhabe an Jesus Christus im Heiligen Geist. Die Partizipation an dieser trinitarischen *Communio* ist zugleich die Grundlage für die Einheit der Christ-Gläubigen. Dieser als Wesensdefinition verstandenen *Communio* entspricht die (innere) Übereinstimmung mit dem bischöflichen Leitungsamt und dem Bischof von Rom als dem sichtbaren Zeichen der einen Kirche Gottes. 2) Die andere Deutungsrichtung versteht *Communio* als Korrektiv für die sichtbare Gestalt der Kirche und fordert den Abbau bzw. eine communio-gemäße Ausgestaltung von Hierarchien und Strukturen. Nach diesem Verständnis wird *Communio* zur Forderung nach Kommunikation und Partizipation bzw. kollegialer Beteiligung an der Hierarchie bzw. Leitung der Kirche. – Zur Diskussion um den *Communio*-Begriff und diesbezügliche lehramtliche Stellungnahmen siehe ausführlicher Kapitel 2.1.6.1 Kirche als Communio.

<sup>235</sup> Wie die Kirche steht auch der *Communio*-Begriff in der Grundspannung zwischen unsichtbarer und sichtbarer Gemeinschaft Gottes mit den Menschen. In der nachkonziliaren Diskussion und Interpretation wurden die Grenzwerte kirchlicher *Communio* – zwischen unsichtbarer, nur geistlich gestaltbarer Gemeinschaft und geschichtlich-konkret strukturierter Gemeinschaft – ausgelotet und festgeschrieben. Vgl. zum Beispiel W. KASPER, der den konziliaren *Communio*-Begriff unmittelbar auf das Mysterium der Kirche bezieht: „Es geht nämlich in dem Begriff communio zunächst nicht um Strukturfragen der Kirche. Das Wort communio weist vielmehr auf die eigentliche ‚Sache‘ (res) hin, aus der die Kirche kommt und für die sie lebt. Communio bezeichnet nicht die Struktur der Kirche, sondern ihr Wesen, oder wie das Konzil sagt: ihr Mysterium“ (KASPER, Kirche als Communio, 275). Im Rahmen einer Klärung über einige Aspekte der *Communio* betont die GLAUBENSKONGREGATION die Analogie der *Communio* zum Verständnis von Kirche als komplexer Wirklichkeit: „Folglich muss der Begriff der *Communio* imstande sein, auch die sakramentale Gestalt der Kirche, solange ‚wir fern vom Herrn in der Fremde leben‘, zum Ausdruck bringen, sowie die besondere Einheit, die die Gläubigen zu Gliedern desselben Leibes, des mystischen Leibes Christi macht, zu einer organisch strukturierten Gemeinschaft, zu einem in der Einheit des Vaters, des Sohnes und des Heiligen Geistes versammelten Volk“, das auch mit den zur sichtbaren und sozialen Vereinigung geeigneten Mitteln ausgestattet ist.“ KONGREGATION FÜR DIE GLAUBENSLEHRE, Kirche als Communio, Nr. 3 (S. 7).



bigen Teil (an) der *Communio*, d.h. – im doppelten Wortsinn – sie *kommunizieren*, das „Kommunizieren verbindet die Kommunizierenden mit Christus und untereinander zum Leib Christi.“<sup>236</sup> Der direkte Zusammenhang zwischen der eucharistischen und kirchlichen Gemeinschaft macht dies deutlich: „Wie ‚Leib Christi‘ sowohl den eucharistischen als auch den kirchlichen Leib bezeichnet, so drückt ‚*communio*‘ die Teilhabe an beiden aus. Die Gemeinschaft in der Teilhabe am sakramentalen Herrenleib bildet die Mitte kirchlicher Gemeinschaft. Beide bedingen sich gegenseitig. [...] Diese Gemeinschaft erwächst nicht aus menschlichem Vereinigungswillen, sondern ist göttliche Gabe, derer die Menschen teilhaftig werden können; darin ist sie zugleich menschliche Aufgabe.“<sup>237</sup> Göttliche Gabe und menschliche Aufgabe – innerhalb dieser dynamischen Grundspannung des Mysteriums Kirche befindet sich *Communio*, wenn sie kirchliche Beziehungsgefüge umfasst und benennt, die im Heilsgeschehen Gottes mit den Menschen gründen und zugleich die Qualität und die Struktur der Beziehungen der von Gott begnadeten Menschen sozial bestimmen und nach außen hin sichtbar werden lassen.<sup>238</sup>

Die Verwirklichung der *Communio* – zwischen göttlicher Gabe und menschlicher Aufgabe – ist keine statische Angelegenheit, sondern ereignet sich dynamisch. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass die eine Kirche Christi auf Erden in verschiedenen Formen realisiert werden kann, während die (unsichtbare) Kirche Christi immer Idealgestalt und Vorbild der sichtbaren Formen bleibt. Das Zweite Vatikanische Konzil versteht die katholische Kirche hinsichtlich ihrer institutionellen Gestalt als volle Verwirklichung der Kirche Jesu Christi in der Welt, sie erkennt aber zugleich an, dass sich auch „außerhalb ihres Gefüges mehrere Elemente der Heiligung und der Wahrheit finden, die als der Kirche Christi eigene Gaben auf die katholische Einheit hindrängen“ (LG 8,2).<sup>239</sup> In diesem Zusammenhang dient die (katholisch-)theologische Rede von der „*communio plena*“ (volle Gemeinschaft) bzw. der „*communio, etsi non plena*“ (noch nicht voll verwirklichte Gemeinschaft) der konfessionellen Unterscheidung christlicher Kirchen und Gemeinschaften, genauer: der Verdeutlichung des vollen bzw. hohen Verwirklichungsgrads irdisch verfasster Kirchen im Vergleich zur Idealgestalt der unsichtbaren Kirche Christi.<sup>240</sup>

<sup>236</sup> WERBICK, J., Grundfragen der Ekklesiologie, Freiburg i.Br. 2009, 130. Während *communio* im CIC/1917 bis auf wenige Ausnahmen die Hl. Kommunion in Form des Eucharistieempfangs meinte – und damit den funktionalen vor dem theologischen betonte – überwiegt im CIC/1983 für *communio* der Aspekt der (allgemeinen kirchlichen) göttlich-menschlichen Gemeinschaft (*communio plena* u.Ä. z.B. in cc. 96, 141, 149, 204f u.v.m.) vor dem Aspekt des Eucharistieempfangs per se (*sacra communio*: in cc. 912-23). Zur theologischen Verwendung des Terminus *communio* vor dem Konzil vgl. auch Anm. 223 in dieser Arbeit.

<sup>237</sup> AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 22.

<sup>238</sup> Vgl. ROSSI, H., Die Kirche als personale Gemeinschaft. Der komunitäre Charakter der Kirche nach den Dokumenten und Akten des Zweiten Vatikanischen Konzils (GFTP 25), Köln 1976, 156.

<sup>239</sup> Zu LG 8,2 („subsistit“) und der Frage nach dem Verwirklichungsgrad der Kirche Christi in sichtbarer Gestalt auf Erden vgl. ausführlicher Anm. 202 in dieser Arbeit.

<sup>240</sup> Ausgangs- und Zielpunkt dieser Vorstellung ist immer die *eine* Kirche Jesu Christi. Aus der Sicht der katholischen Kirche ist die Einheit – trotz aller konfessionellen Unterschiede (christlicher) Kirche(n) und kirchlicher Gemeinschaften – nicht vollkommen verloren, sondern zerbrochen, das heißt von der (schon jetzt existierenden aber noch voll zu verwirklichenden) *einen* Kirche Christi haben sich ein-

Kirche als *Communio* verwirklicht sich in ihren Gliedern, die den Glauben an Jesus Christus in Gemeinschaft vollziehen. Während die theologische Rede von der *communio (non) plena* die *Communio* äußerlich ab- und begrenzt,<sup>241</sup> kann *Communio* auch als inhärentes, der Kirche innewohnendes Strukturprinzip verstanden werden.<sup>242</sup> Theologisch-rechtlich zeigt sich die *Communio*-Struktur der katholischen Kirche in dreierlei Hinsicht: sie ist *communio fidelium* (Gemeinschaft der Gläubigen), *communio hierarchica* (hierarchische Gemeinschaft) und *communio Ecclesiarum* (Gemeinschaft der Teilkirchen).<sup>243</sup>

Die Perspektive der *communio fidelium* betont besonders den personalen Aspekt der Gemeinschaft der Gläubigen. Durch die Taufe sind alle Christen und Christinnen zum Heil berufen und zur Wahrnehmung des göttlichen Sendungsauftrags (auf)gerufen. Alle Christ-Gläubigen (*christifideles*) tragen gemeinsam Verantwortung dafür, dass Kirche Heilssakrament Gottes ist und sein kann. Das heißt zum einen, dass die Taufe in Christus die fundamentale Gemeinsamkeit aller Gläubigen ist; sie schenkt Einheit in Christus und Gleichheit aller Glieder des Volkes – vor jeder Unterscheidung in Laien und Kleriker.<sup>244</sup> Kirche als *communio (christi)fidelium* ist grundsätzlich keine Gesellschaft von Ungleichen (*societas inaequalis*) mehr, sondern eine Gemeinschaft von Gläubigen mit gleicher Taufwürde. Das heißt außerdem, dass alle in Christus Getauften gemeinsam Verantwortung für den Sendungsauftrag Christi tragen, Kirche ist nicht mehr länger „Heilsanstalt“, in der wenige (Auserwählte) das Heil für viele verwalten, vielmehr ist allen Getauften das Heil Gottes gemeinsam und zur Weitergabe aufgetragen. Der göttliche Sendungs-Auftrag in der *communio fidelium* ruft nicht zuletzt jeden und jede

---

zelne Glieder abgespalten. Die getrennten Kirche und kirchlichen Gemeinschaften sind „keineswegs im Mysterium des Heiles der Bedeutung und des Gewichts beraubt. Der Geist Christi weigert sich nämlich nicht, sie als Mittel des Heils zu gebrauchen, deren Kraft sich von der Fülle der Gnade und Wahrheit selbst herleitet, die der katholischen Kirche anvertraut ist“ (UR 3,4).

Diese Konzeption (sog. „gestufte Kirchenzugehörigkeit“) findet sich im CIC/1983 dann z.B. in cc. 96 u. 205). Vgl. zum Verständnis der *communio plena* AYMANS, W./MÖRSDORF, K., KanR II, Paderborn<sup>13</sup> 1997, 10-12.

<sup>241</sup> Vgl. den Hinweis auf die „limitierende“ Konnotation von *communio* aufgrund seiner etymologischen Wurzeln in *munire*, *munio* und *moenia* in Anm. 223 dieser Arbeit.

<sup>242</sup> Vgl. W. KASPER: „Der grundlegende Strukturbegriff der Kirche, wie ihn das II. Vatikanum herausgestellt hat, lautet: *communio*.“ KASPER, Kirche, 1467.

<sup>243</sup> Der Hinweis „theologisch-rechtlich“ ergibt sich aus der Tatsache, dass diese drei Strukturprinzipien vorwiegend im Rahmen kirchenrechtlicher Überlegungen zur Ekklesiologie des Zweiten Vatikanums i.V.m. dem CIC/1983 thematisiert werden; so zum Beispiel grundlegend bei AYMANS, W., Einführung, in: Erklärungen des Ständigen Rates der Deutschen Bischofskonferenz vom 24. Januar 1983 zum neuen Gesetzbuch der lateinischen Kirche und Einführung von Prof. Dr. Winfried Aymans (Arbeitshilfen 31), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 1983, 7-28; AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 23-25. In ekklesiologischen Abhandlungen der Dogmatik (bzw. zu Kirche als *communio*) finden sich vereinzelt Hinweise auf *communio fidelium*, *communio hierarchica* oder *communio Ecclesiarum*, u.a. auch mit Ergänzungen zu *communio christiana* u.Ä. jedoch nicht in systematischer Hinsicht; vgl. zum Beispiel KASPER, Kirche als *Communio*, 280-287 (*communio hierarchica*, *communio fidelium*); KEHL, Kirche, durchgängig (*communio sanctorum*, *communio hierarchica*, *communio ecclesiarum*, i.w.S. auch *communio fidelium*); WERBICK, Kirche, 317-405 (*communio sanctorum*, *communio ecclesiarum*, i.w.S. auch *communio hierarchica*, *communio fidelium*).

<sup>244</sup> Vgl. LG 10,1 u. c.207 §1 i.V.m. cc. 204 §1 u. 208 CIC/1983.

Christgläubige(n) zum Einsatz der je eigenen Charismen, zur Mitverantwortung und aktiven Beteiligung im Dienst des Heilssakraments Kirche auf.<sup>245</sup>

Die fundamentale Gleichheit aller Gläubigen wird nicht dadurch in Frage gestellt, dass Kirche auch als *communio hierarchica* zu verstehen ist. Vielmehr ist die kirchliche Gemeinschaft durch den Heiligen Geist mit verschiedenen Charismen, kirchlichen Ämtern und Diensten beschenkt bzw. gesegnet, denn „Christus, der Herr, hat, um das Volk Gottes zu weiden und ständig zu mehren, in seiner Kirche verschiedene Dienste eingesetzt, die sich auf das Wohl des ganzen Leibes richten“ (LG 18,1).<sup>246</sup> Als speziell von Christus getragene und berufene Gemeinschaft ist die Kirche als *Communio* fortwährend dazu angehalten, ihren Sendungsauftrag an Christus, ihrem „heiligen Ursprung“ (griech. ἱεραρχία) auszurichten.<sup>247</sup> Zur Garantie der authentischen Ausrichtung am Sendungsauftrag Christi existiert das von Christus eingesetzte apostolische Amt: die Berufung und Beauftragung der Apostel durch Jesus Christus zur Lehre, Heiligung und Leitung des Volkes Gottes führt die Kirche durch kontinuierliche Weitergabe des Wehesakraments in apostolischer Sukzession fort. Das so bezeichnete „hierarchische Wehesakrament“ in seiner dreifachen Ausformung bzw. Stufung als Diakonat, Presbyterat und Episkopat dient in der Kirche als Garant für die Authentizität der Christus-Tradition, d.h. für die unverfälschte Bewahrung und Weitergabe der Worte wie der Lehre Jesu Christi. Die auf diese Weise strukturierte *communio hierarchica* steht im Dienst der *communio fidelium*, das bedeutet also alles andere als eine Überordnung, Vorrangstellung oder „Herrschaft der ordinierten Amtsträger über die Laien, sondern hat ihren Grund und ihren (sie kritisch) begrenzenden Sinn in der sakramentalen Darstellung und im sakramentalen Wirksamwerden des initiativen und erlösenden Wirkens Jesu Christi an *allen* (getauften wie ungetauften) Menschen. Hierarchie bringt so zur Geltung, dass weder die Kirche insgesamt noch eine Gruppe in ihr, noch ein einzelner Christus je ersetzen, ihn vielmehr nur *vertreten* kann: Hierarchie hält so die gemeinsame Unterschiedenheit aller Erlösten vom Erlöser offen und vergegenwärtigt damit Christi ‚heilige Herrschaft‘ bzw. die Endgültigkeit seines ‚heiligen(den) Anfangs‘.“<sup>248</sup>

In der dritten theologisch-rechtlichen Perspektive von *Communio*, der *communio Ecclesiarum*, wird Kirche als Glaubensgemeinschaft lokalisierbar, denn sie besteht „in

<sup>245</sup> Vgl. AYMANS, Einführung, 17f; AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 23; KASPER, Kirche, 1467; Semmelroth, Kirche als Sakrament, 311; DRUMM, J., Communio. I. Systematisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 2, 1280-1283, 1281f.

<sup>246</sup> Vgl. auch die die Charismen hervorhebende Sichtweise in LG 12,2: „[Der Heilige Geist verteilt] unter den Gläubigen jeglichen Standes auch besondere Gnaden, durch die er sie geeignet und bereit macht, verschiedene für die Erneuerung und den weiteren Aufbau der Kirche nützliche Werke und Pflichten zu übernehmen [...]“.

<sup>247</sup> Der Begriff der Hierarchie (griech. ἱεραρχία) wird etymologisch oft als „heilige Herrschaft“ gedeutet, in jüngerer Zeit rückt jedoch zunehmend die – wohl ursprüngliche(re) – Bedeutung „heiliger Ursprung“ (ἱερὴ ἀρχή) ins theologische Bewusstsein. Vgl. FREITAG, J., Hierarchie. I. Begriff, in: LThK<sup>3</sup> 5, 86, 86; ERDÖ, P., Hierarchie. I. Katholisch, in: LKStKR 2, 239-242, 239; AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 12f; vgl. zur weiteren Intention der *communio hierarchica* AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 24; KASPER, Kirche, 1468.

<sup>248</sup> FREITAG, J., Hierarchie. II. Systematisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 5, 85-87, 85f.

und aus Teilkirchen“.<sup>249</sup> Diese Kurzformel sagt etwas Wesentliches aus über die Struktur, also das Gestalt- und Bauprinzip der Kirche.<sup>250</sup> Zum einen ist die von Christus berufene und „herausgerufene“ *Ecclesia* (Kirche)<sup>251</sup> präsent in jeder einzelnen Teilkirche,<sup>252</sup> d.h. Diözese, die wiederum aus vielen Ortskirchen (Pfarreien) besteht; zugleich ist die Kirche Christi gegenwärtig in der umfassenden, also katholischen Gesamt- bzw. Universalkirche.<sup>253</sup> Das Beziehungsverhältnis zwischen den vielen Teilkirchen und der einen Gesamtkirche ist – wie das Mysterium Kirche an sich – komplex und vom Christus-Mysterium durchdrungen: beide sind „unvermischt und ungetrennt“, sie wirken zusammen nach dem Prinzip „Einheit in Vielfalt“. Sowohl die Teilkirchen, in denen auf legitime Weise die kirchlichen Grundvollzüge *Martyria*, *Liturgia* und *Diakonia* vollzogen werden, als auch die Universalkirche „gelten im vollen Sinn als Kirche (*ecclesia*); allerdings nur, wenn sie in einer solchen wechselseitigen Beziehung zueinander stehen, dass sie miteinander wirklich die ‚*Communio ecclesiarum*‘, die ‚Gemeinschaft von Kirchen‘ bilden.“<sup>254</sup> Demnach ist die eine katholische Gesamtkirche, also Universalkirche,

<sup>249</sup> Vgl. LG 23,1: „Die einzelnen Bischöfe aber sind sichtbares Prinzip und Fundament der Einheit in ihren nach dem Bild der Gesamtkirche gestalteten Teilkirchen, in denen und aus denen die eine und einzige katholische Kirche besteht“ und CD 11,1: „Eine Diözese ist der Teil des Volkes Gottes, der dem Bischof in Zusammenarbeit mit dem Presbyterium zu weiden anvertraut wird, so dass er, seinem Hirten anhangend und von ihm durch das Evangelium und die Eucharistie im Heiligen Geist versammelt, eine Teilkirche bildet, in der die eine heilige katholische und apostolische Kirche Christi wahrhaft innewohnt und wirkt“ sowie die Übersetzung dieser Konzilslehre in c.368 des CIC/1983: „Teilkirchen, in denen und aus denen die eine und einzige katholische Kirche besteht, sind vor allem die Diözesen [...]“ [Hervorhebungen durch G.Z.]. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die deutsche Neu-Übersetzung der Texte des Zweiten Vatikanischen Konzils (HThK Vat.II 1) das lat. „*existere*“ in LG 23,1 („*in quibus et ex quibus una et unica Ecclesia catholica existit*“) wiedergibt mit dem Verbum „bestehen“ („in denen und aus denen die eine und einzige katholische Kirche besteht“), während lat. „*subsistere*“ an anderer Stelle ins Deutsche übersetzt wird mit „existieren“ (LG 8,2). Vgl. zur Übersetzungsproblematik von *subsistere* – *existere* – *existieren* – *bestehen in/aus* Anm. 202 in dieser Arbeit.

<sup>250</sup> Vgl. zum Folgenden AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 24; DIES., KanR II, 15-17; AYMANS, Einführung, 20f; KEHL, Kirche, 369-371; SCHWENDENWEIN, H., Die Katholische Kirche. Aufbau und rechtliche Organisation (BzMK 37), Essen 2003, 317; KASPER, Kirche, 1468; WERBICK, Kirche, 346f; WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 92f; AYMANS, W., Gliederungs- und Organisationsprinzipien, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 315-325, 315f.

<sup>251</sup> Neben dem nord-europäischen (germanischen) Sprachgebrauch „Kirche“, der sich vom griech. κυριακή (οικία), das „dem Herrn gehörige Haus“ ableitet (vgl. Anm. 39 in dieser Arbeit), hat das griechisch-lateinische Wort ἐκκλησία bzw. *ecclesia* den romanischen Sprachgebrauch geprägt. Wenn das Neue Testament von ἐκκλησία spricht, orientiert es sich an alttestamentlichen wie zeitgenössischen hellenistischen Konnotationen, die vom durch Gott berufenen bzw. heraus-gerufenen, d.h. ausgewählten Volk (Israel) bis hin zur berufenen und versammelten Haus- oder Ortsgemeinde reichen: *Ekklesia*, die Herausgerufene. Vgl. WERBICK, Kirche, 45-50.

<sup>252</sup> Im kirchenrechtlichen Sprachgebrauch wird mit Teil- oder Partikularkirche i.d.R. die Diözese bezeichnet (vgl. cc. 368, 372 §1, 374 §1 CIC/1983), die sich nochmals in Pfarreien aufgliedert (vgl. cc. 372 §1, 374 §1, 515 §1). Der Terminus „Ortskirche“ ist kein kirchenrechtlicher Begriff, wird aber in der Dogmatik gerne für beide Größen gebraucht, für Teil-/Partikularkirche wie für Pfarrei, was theologisch allgemein vielleicht sinnvoll und möglich ist, praktisch aber zu Verwirrung führt. Der Dogmatiker M. KEHL wiederum stört sich am kirchenrechtlichen Terminus „Teilkirche“ für die Diözesen: „Weil eben die einzelnen Kirchen nicht bloß ein ‚Teil‘ der Universalkirche sind, klingt der Ausdruck ‚Teilkirche‘ sehr missverständlich. Darum sind die Begriffe ‚Einzelkirche‘ bzw. ‚Ortskirche‘ (= Diözese) oder ‚Partikularkirche‘ vorzuziehen.“ KEHL, Kirche, 369 (mit Verweis auf Ratzinger).

<sup>253</sup> Das griech. καθολικός bezeichnet genau diese „Ganzheit, Vollständigkeit, Fülle im Sinn einer organischen Einheit“ der (Universal-)Kirche (WENZEL, K., Katholisch, in: LThK<sup>3</sup> 5, 1345f, 1345).

<sup>254</sup> KEHL, Kirche, 369.

nicht ein nachträglicher Zusammenschluss von in sich selbständigen Teilkirchen bzw. Diözesen – nach Art eines organisatorischen Dachverbandes oder Kirchenverbands; sie ist aber auch nicht eine als einzelne „Superkirche“ bzw. „Superdiözese“ zu verstehen, in der den Teilkirchen nur die Funktion von praktisch notwendigen Verwaltungsbezirken oder Filialen zukommt. Teilkirchen und Gesamtkirche „sind nicht voneinander ableitbar und nicht aufeinander reduzierbar; sie tragen beide den ursprünglichen Wert und Sinngehalt von Kirche in sich. Dieser kommt darum auch nur in der *wechselseitigen Beziehung* zueinander zum Tragen, so dass einerseits die Universalkirche nur ‚in und aus‘ den Ortskirchen besteht (LG 23), nur in ihnen (als einzelnen und im Gesamt) ‚da ist‘ (LG 26), und andererseits die Einzelkirchen nur in der kommunikativen (d.h. letztlich in Glaubens- und Eucharistiegemeinschaft miteinander stehenden) Einheit aller Kirchen ihr eigenes Kirche-Sein verwirklichen.“<sup>255</sup>

Alle aufgezeigten Einzelaspekte führen das Proprium des kirchlichen Verständnisses von *Communio* vor Augen: Kirche ist mehr als Gemeinschaft, sie ist keine auf menschlicher Initiative gründende Religionsgemeinschaft, sondern Gemeinschaft Gottes mit den Menschen und Gemeinschaft der an Gott Glaubenden untereinander.<sup>256</sup> Der Begriff *Communio* benennt also „Beziehungsgefüge innerhalb der Kirche, die einerseits im Heilsgeschehen Gottes mit den Menschen gründen und andererseits die Qualität und die Struktur der Beziehungen der von Gott begnadeten Menschen konkret sozial bestimmen und nach außen hin sichtbar werden lassen.“<sup>257</sup> Noch einmal anders formuliert: In der Fortsetzung der Denkrichtung von Kirche als *Mysterium – Sakrament – komplexer Wirklichkeit in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt* betont *Communio* den Gemeinschaftscharakter; es ist ein (weiteres) Synonym für Kirche und ihre Grundvollzüge als Glaubensgemeinschaft, als Eucharistie- bzw. Kommuniongemeinschaft und als Kommunikationsgemeinschaft (der Gläubigen untereinander wie mit Gott). *Communio* erweist sich für Kirche damit als zeitloser bzw. die Zeit übergreifender Begriff, da er bereits in der Theologie der Frühen Kirche eine Rolle spielte und Gemeinsamkeiten vor Unterschieden betont; zugleich ist *Communio* gerade auch für die (Theologie der) Gegenwart ein – mehr oder weniger überraschend – zeitgemäßer Terminus, dessen Deutungshorizont vom genuin theologischen Bereich (im Sinn von Kommunion, -empfang) bis hin zu kommunikationstheoretischen Kontexten (im Sinn von Kommunikation zwischen den Menschen bzw. zwischen Mensch und Gott) reicht.<sup>258</sup>

---

<sup>255</sup> KEHL, Kirche, 369.

<sup>256</sup> HILBERATH, Zwischen Vision und Wirklichkeit, 55.

<sup>257</sup> RIEDEL-SPANGENBERGER, *Communio* als Strukturprinzip, 228.

<sup>258</sup> Vgl. hierzu vor allem die ekklesiologischen Ansätze M. KEHLS, J. WERBICKS und B.J. HILBERATHS, die *Communio* auch im Sinn von „*communicatio*“ verstehen und die Erkenntnisse der modernen Sozial- und Kommunikationswissenschaft auf Theologie und Kirche anwenden bis hin zu einer „*Kommunikativen Theologie*“. So zum Beispiel KEHL, Kirche, 34-38 („*kommunizierende Kirche*“) und ebd., 132-161 („*Communio durch Kommunikation*“); WERBICK, Kirche, 364-369 („*kommuniale Überlieferung*“) und DERS., Grundfragen, 20-31 („*Kommunikatives Gedächtnis*“), ebd., 120-194 („*Identität in Christus-Kommunikation*“); HILBERATH, B.J., Vorgaben für die Ausarbeitung der *Communio*-Ekklesiologie, in: DERS. (Hrsg.), *Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation?*

Was ist Kirche? – Der Überblick aus ekklesiologischer Perspektive hat bis hierher gezeigt, dass die Theologie auf diese Frage nicht nur eine Antwort kennt, sondern viele: Kirche ist *geistliche und weltliche Größe, Mysterium, Sakrament und Werkzeug, komplexe Wirklichkeit, sichtbar und unsichtbar, Communio*; die Reihung ist an dieser Stelle noch lange nicht erschöpft, sondern ließe sich fortsetzen mit weiteren Beschreibungen bzw. Bildbegriffen, wie zum Beispiel „Volk Gottes“, „Schafstall“, „Herde“, „Ackerfeld Gottes“, „Bauwerk Gottes“, „Familie Gottes“, „Tempel Gottes“ etc.<sup>259</sup> Die im Rahmen dieser Arbeit bisher ausführlicher vorgestellten Erklärungen von Kirche wurden ausgewählt, da sie in der Theologie der Gegenwart zu den geläufigen und typischen (Selbst-) Definitionen der Kirche zählen. Geläufig im Sinn von bekannt sind sie vor allem durch die Aussagen des Zweiten Vatikanischen Konzils (1962-1965), das viele Begriffe der kirchlichen Tradition wieder bzw. neu konkretisiert und die gegenwärtige Theologie wie Ekklesiologie dadurch entscheidend geprägt hat. Für Kirche typisch sind die vorgestellten Erklärungen in dem Sinn, dass sie Kirche immer in ihrer spezifischen Eigenart als mehrdimensionales und vorläufiges Gefüge beschreiben: Kirche ist *mehr als ...* und gleichzeitig ist sie dies *schon jetzt anfänglich aber noch nicht vollends*. Die Kirche Jesu Christi ist *mehr als* nur geistliche und *mehr als* nur weltliche Größe, denn sie ist beides, geistliche *und* weltliche Gemeinschaft Gottes mit den Menschen (untereinander). Sie ist *nicht nur* sichtbare Kirche, aber auch *nicht nur* unsichtbare Kirche, sondern komplexe Wirklichkeit in sichtbarer *und* unsichtbarer Gestalt. Sie ist nicht einfach *nur* menschliche, sondern *von Gott berufene* Gemeinschaft und realisiert sich deshalb als Communio. Eigentlich lässt sich Kirche theo-logisch also gar nicht umfassend beschreiben bzw. endgültig definieren, und wenn doch, so kommen die Termini *Mysterium, Sakrament* und *komplexe Wirklichkeit* dem Wesen von Kirche – aufgrund der eben genannten Implikationen und Explikationen – (vermutlich)<sup>260</sup> sehr nahe.

Im Kontext der Theologie ist der Umgang mit diesem Paradoxon von Kirche (selbst)verständlich, denn alle vorgestellten ekklesiologischen Grundannahmen, wie zum Beispiel die Sakramentalität der Kirche oder ihr geistlich-weltlicher Doppelcharakter, sind theologische Axiome.<sup>261</sup> Im Kontext anderer Wissenschaften wird Kirche zunächst weniger als Paradoxon bzw. mit Doppelcharakter wahrgenommen, sondern wird in ihrer geschichtlich-konkreten Gestalt mit Hilfe der Methodik der jeweiligen Fachdisziplin entsprechend qualifiziert und klassifiziert, zumeist mit Beschreibungen, die der Theologie nicht geläufig sind. Nach soziologischem Verständnis kann Kirche zum Bei-

---

(QD 176), Freiburg i.Br. 1999, 277-297, 281 („*Ekklesiologie und Systemtheorie?*“, „*Communio und Kommunikation*“).

<sup>259</sup> Vgl. exemplarisch die biblischen Bezeichnungen für Kirche in LG 6.

<sup>260</sup> Das „vermutlich“ resultiert im eschatologischen Vorbehalt, denn die Beurteilung, ob Kirche die Idealgestalt des Reiches Gottes erreicht (hat), liegt außerhalb des menschlichen Ermessensspielraums.

<sup>261</sup> Theologie selbst steht als Glaubenswissenschaft im – vermeintlichen – Paradoxon zwischen Glaube und Vernunft. Vgl. hierzu Abschnitt 1.1.1 *Der Kontext der Theologie* (S. 10f) in dieser Arbeit.

spiel als „freiwilliger Zusammenschluss von Individuen zur gemeinsamen Religionsausübung“ oder als „religiöse Interessengemeinschaft“ gedacht werden. Nach juristischem Verständnis ist die römisch-katholische Kirche in Deutschland eine „Körperschaft des öffentlichen Rechts“ und unterliegt den öffentlich-rechtlichen und staatskirchenrechtlichen Vorgaben dieser Kategorie. Nach betriebswirtschaftlichem Verständnis können Kirche bzw. ihre Einrichtungen, wie etwa das Bischöfliche Ordinariat einer Diözese oder ein diözesaner Caritas-Verband als „gemeinnütziges Unternehmen“ oder „Nonprofit-Organisation“ eingestuft werden.

Von der Kirche als einer soziologischen „religiösen Interessengemeinschaft“, einer juristischen „Körperschaft des öffentlichen Rechts“ oder einer ökonomischen „Nonprofit-Organisation“ zu sprechen, ist der Ekklesiologie und Theologie des Zweiten Vatikanischen Konzils fremd.<sup>262</sup> Umgekehrt sind die theologischen Beschreibungen von Kirche als „Mysterium“, „Sakrament“, „komplexe Wirklichkeit“ oder „Communio“ bisher Fremdwörter für jede nicht-theologische Disziplin. Da die Kirche im Sinn des Zweiten Vatikanums dazu beauftragt ist, „ihr Wesen und ihre allumfassende Sendung ihren Gläubigen und der gesamten Welt eindrücklicher [zu] erklären“ (LG 1,1), ist sie auch dazu angehalten, auf nicht-theologische Ressourcen zurückzugreifen, und sie in den Dienst des Heilssakraments Kirche zu stellen, denn die „Verhältnisse dieser Zeit geben dieser Pflicht der Kirche eine noch dringlichere Bedeutung, damit nämlich alle Menschen, die heute durch vielfältige soziale, technische und kulturelle Bande enger verbunden sind, auch die volle Einheit in Christus erlangen“ (LG 1,1). Das Zweite Vatikanum fordert dies nicht nur allgemein von der Kirche, sondern ermuntert die Theologie und die Theologen geradezu, das Wesen der Kirche im interdisziplinären Dialog tiefer zu erforschen und darzustellen:

„Außerdem werden die Theologen – unter Wahrung der der theologischen Wissenschaft eigentümlichen Methoden und Erfordernisse – eingeladen, stets nach einer geeigneteren Weise zu suchen, die Lehre den Menschen ihrer Zeit mitzuteilen, weil die Hinterlassenschaft des Glaubens bzw. die Wahrheiten etwas anderes ist als die Weise, in der sie verkündet werden, jedoch in demselben Sinn und mit demselben Inhalt. In der Seelsorge sollen nicht nur die theologischen Prinzipien, sondern auch die Ergebnisse der profanen Wissenschaften, vor allem der Psychologie und Soziologie, genügend anerkannt und angewendet werden, so dass auch die Gläubigen zu einem reineren und reiferen Glaubensleben geführt werden.“ (GS 62,2)

Genau genommen liefert das Konzil damit die Handlungsanweisung für das weitere Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit: Kirche hat den Auftrag, Zeichen und Werkzeug des Reiches Gottes zu sein; als „profane“ Fachdisziplin für Auftragserfüllung, genauer: als Spezialfach der strategischen Organisation und Planung bzw. des Managements kann die Betriebswirtschaft möglicherweise ein Instrumentarium liefern, das Kirche in

<sup>262</sup> Bei genauerem Hinsehen bestehen zwischen diesen Begriffen und den theologischen Termini des Zweiten Vatikanums einige Analogien, wie zum Beispiel die bereits erwähnten Bezüge zwischen (soziologischer) „Gemeinschaft“ und „*societas*“, zwischen „Körperschaft“ und „*corporatio*“ sowie zwischen „Organisation“ und „*compago*“ (vgl. Anm. 154).

ihrer Auftragserfüllung in „geeigneter Weise“ unterstützt – „unter Wahrung der der theologischen Wissenschaft eigentümlichen Methoden und Erfordernisse.“ Vor einem möglichen gewinnbringenden Einsatz der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie für die Ekklesiologie steht die Kompatibilitätsprüfung zwischen beiden Disziplinen. Der Kontext und das theologische Denksystem von Kirche wurden bereits vorgestellt, so dass nun die Betriebswirtschaft an der Reihe ist, ihre Prinzipien und ihre Perspektiven im Hinblick auf Kirche zu offenbaren.



## 1.2 Kirche als eindimensionale Wirklichkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Was ist Kirche im Verständnis der Betriebswirtschaftslehre? Im Gegensatz zur Theologie ist Kirche in der Betriebswirtschaft alles andere als ein bevorzugter oder einzigartiger Forschungsgegenstand, sondern „nur“ ein Untersuchungsobjekt neben vielen anderen. Für die betriebswirtschaftliche Methodik ist – allein – die empirische, also geschichtlich-konkrete und sichtbare Gestalt der Kirche von Interesse, denn nur sie kann mit Hilfe des analytischen Instrumentariums der Ökonomie bewertet und ggf. optimiert werden. Was aus theologischer Perspektive als Vereinseitigung und Verkürzung anmutet, da Kirche gerade nicht als komplexe Wirklichkeit mit geistlich-weltlichem Doppelcharakter wahrgenommen wird, gilt in der Perspektive der Betriebswirtschaft als angewandter, praktischer Real- und Erfahrungswissenschaft, die auf der Basis der allgemeinen empirischen Grundannahmen – alles und nur das – Sicht- und Messbare beurteilen kann, als legitim und als Normalfall.

Womit beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre also im „Normalfall“? Als Wirtschaftswissenschaft konzentriert sie sich auf die Überwindung von Knappheit; zuge-spitzt – und geradezu theologisch – formuliert stellt sie sich damit in den Dienst der Menschen, denn sie unternimmt den Versuch, einen Mangel zu beseitigen. Die Betriebswirtschaft oder auch Managementlehre möchte die Knappheit bzw. Begrenztheit von Gütern auf zwei verschiedene Weisen lösen: Zum einen versucht sie, den Bedarf zu ermitteln und Güter rechtzeitig und bedarfsgerecht zur Verfügung zu stellen, zum anderen ist sie um Überwindung der Knappheit bemüht, indem sie Lösungsvorschläge gegen eine Verschwendung der knappen Güter bzw. für einen zielorientierten Einsatz der verfügbaren Ressourcen macht. Dass die Lehre des „vernünftigen Haushaltens“, die Betriebswirtschaftslehre, nicht auf das ökonomische Prinzip im Sinn einer reinen „Gewinnmaximierung“ reduziert werden kann, zeigt die Disziplin der Betriebswirtschaft selbst, indem sie auch Kategorien jenseits materiellen Gewinns bzw. Gewinnstrebens entwickelt hat. „Rationales Handeln heißt nicht immer, Gewinne erzielen zu wollen. Rationales Handeln bedeutet lediglich, die knappen Ressourcen nicht freiwillig zu vergeuden und somit die eigenen Ziele nicht willentlich zu verfehlen.“<sup>263</sup> Zur Kategorie der so genannten „Nonprofit-Organisationen“, die nicht gewinn-orientierte Betriebe sind, kann auch die Kirche in ihrer wahrnehmbaren Gestalt und Struktur gezählt werden und mit den Methoden der Betriebswirtschaftslehre auf ihre Effektivität und Effizienz, also hinsichtlich des Grads ihrer Zielerreichung und des damit verbundenen Aufwands analysiert und optimiert werden.

---

<sup>263</sup> FLEBA, ST., Geistlich Denken – Rational handeln. Bausteine einer christlichen Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt a.M. 2003, 13.

### 1.2.1 Der Kontext der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaften verdanken ihre Existenz einem Dilemma bzw. Paradoxon: der Begrenztheit, d.h. Knappheit der Güter und der Unbegrenztheit menschlicher Bedürfnisse. Dahinter verbirgt sich die Tatsache, dass die Nachfrage nach Gütern, den Mitteln der Bedürfnisbefriedigung, in der Regel größer ist als das Angebot; es gibt also immer irgendwelche menschlichen Wünsche und Bedürfnisse, die nicht gestillt werden können. Der Weg, um das Dilemma zwischen Bedürfnissen und Angebot zu verringern, ist das Wirtschaften.<sup>264</sup> Die „naturegegebene Knappheit der Güter, d.h. das Spannungsverhältnis zwischen Bedarf und Deckungsmöglichkeit, zwingt die Menschen zu wirtschaften, d.h. bestrebt zu sein, die vorhandenen Mittel so einzusetzen, dass ein möglichst großes Maß an Bedürfnisbefriedigung erreicht wird“.<sup>265</sup>

„Knappheit – und damit auch die Wirtschaftswissenschaft – ist ein zutiefst irdisches Problem.“<sup>266</sup> Der Ausgangs- und Zielpunkt des Wirtschaftens, die Relation zwischen Güterbedarf und seiner Deckungsmöglichkeit, ist quantitativ. Die Wissenschaft der Ökonomie<sup>267</sup> trifft Aussagen über in der Realität beobachtbare Sachverhalte, die empirisch überprüft werden können, also falsifizierbar oder verifizierbar sind. Die Wirtschaftswissenschaften werden deshalb dem Bereich der Real- oder Erfahrungswissenschaften zugeordnet, sie sind genauer eine angewandte, praktische (Handlungs-) Wissenschaft.<sup>268</sup> Gemeinsam mit Kultur- und Sozialwissenschaften (z.B. Literaturwissenschaften, Kunst, Recht, Psychologie, Soziologie, Politologie) und Ingenieurwissenschaften untersuchen sie sozio-ökonomisch-technisch-ökologische Systeme.<sup>269</sup> Wäh-

<sup>264</sup> Das Ideal des Wirtschaftens ist hier vergleichsweise niedrig, doch realistisch angesetzt: Es geht vordergründig um die Verringerung des Unterschieds zwischen Angebot und Nachfrage, nicht um ein völliges Aufheben des Unterschieds.

<sup>265</sup> WÖHE, G./DÖRING, U., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München<sup>23</sup>2008, 1.

<sup>266</sup> FLEBA, Geistlich Denken – Rational handeln, 10.

<sup>267</sup> Genau genommen ist „Ökonomie“ bzw. „Ökonomik“ im gegenwärtigen deutschen Wissenschaftsbetrieb als Bezeichnung für Wirtschaftswissenschaft(en) veraltet. Im englischsprachigen Bereich dominiert nach wie vor der Terminus „economics“. Die Begriffe lassen sich alle zurückführen auf das griech. οἰκονομία, die Gesetzmäßigkeit des Hauses bzw. Haushalts.

<sup>268</sup> Real- oder Erfahrungswissenschaften lassen sich weiter untergliedern in reine, theoretische und angewandte, praktische Wissenschaften. Der Unterschied besteht in der Fokussierung auf Erklärung von Phänomenen der belebten und unbelebten Natur bzw. in der Fokussierung auf die Gestaltung soziologischer, ökonomischer, technischer oder ökologischer Systeme. Für den erstgenannten Bereich der reinen, theoretischen Wissenschaften, wird unter anderem auch die Bezeichnung „Grundlagenwissenschaften“ verwendet, da hier das Erkenntnisinteresse im Vordergrund steht und die Forschung zumeist ohne konkrete Nutzungsabsichten erfolgt. Für den zweiten Bereich ist auch die Bezeichnung „Handlungswissenschaften“ üblich, da bei den Forschungsgegenständen sozialer, ökonomischer, technischer und ökologischer Systeme und den damit verbundenen menschlichen Handlungsalternativen die Forschungsbemühungen zusätzlich von einem Gestaltungsinteresse geleitet sind. Vgl. TÖPFER, A., Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, Berlin<sup>2</sup>2007, 5-7; WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 7f; THOMMEN, J.-P./ACHLEITNER, A.-K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Wiesbaden<sup>5</sup>2006, 56f; THOMMEN, J.P., Betriebswirtschaftslehre, in: Gabler 2, 440-445, 444.

<sup>269</sup> Der frühere Oberbegriff der „Kulturwissenschaften“ tritt mittlerweile etwas in den Hintergrund, da sich eine gewisse Verselbständigung der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften herausgebildet hat. Die Einbeziehung oder Ausgliederung der Wirtschaftswissenschaft aus den Kulturwissenschaften „ist eine Zweckmäßigkeitsfrage. Entscheidend ist allein, was eine solche Einteilung leistet, d.h. vor allem, ob sie in der Lage ist, die einzelnen durch den Gegenstand bestimmten wissenschaftlichen

rend bei den – ebenfalls den Real- und Erfahrungswissenschaften zuzurechnenden – Naturwissenschaften die systematische Erforschung der Natur und ihrer grundlegenden Gesetzmäßigkeiten im Vordergrund ist, steht bei den Kultur-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Mensch bzw. das menschliche Verhalten im Zentrum der Forschungsbemühungen.

Die Wirtschaftswissenschaften teilen sich in zwei Bereiche auf, in die Volkswirtschaftslehre und die Betriebswirtschafts- bzw. Management- oder Führungslehre.<sup>270</sup> Beide haben ein gemeinsames Erfahrungsobjekt:<sup>271</sup> die Tatsache der Knappheit von Ressourcen und das hieraus folgende Erfordernis des Wirtschaftens. In pragmatischer Sicht besteht das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften im „Markt“ bzw. „im Marktprozess und seinen Akteuren. Da es – zum Glück – keine geschlossene Hauswirtschaft („Robinson Crusoe“-Welt) gibt, bestehen zwischen den Akteuren (Wirtschaftssubjekten) ökonomische Austauschbeziehungen (Transaktionen). Der Markt ist hierbei der abstrakte Ort des Tausches, d.h. der Ort, an dem die Transaktionsbeziehungen stattfinden.“<sup>272</sup> Die Tatsache der von Natur aus begrenzten Güter und ihrer unbegrenzten Nachfrage führen im Hinblick auf den „Markt“ zur prinzipiellen Unterscheidung von Angebot und Nachfrage bzw. von Anbietern und Nachfragern. Je nach Art der angebotenen Leistung lassen sich verschiedene Märkte in Verbindung mit verschiedenen Produktionsgütern unterscheiden: Auf dem „Gütermarkt“ bieten Unternehm(ung)en Kon-

---

Disziplinen im Interesse einer Arbeitsteilung bei der Forschung“ voneinander abzugrenzen. WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 8; vgl. TÖPFER, Betriebswirtschaftslehre, 6f.

Bei der Einteilung der Real- und Erfahrungswissenschaften stellt sich noch eine weitere Frage nach dem Beziehungsverhältnis zwischen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Zum einen können die Wirtschaftswissenschaften als Teilgebiet der Sozialwissenschaften verstanden werden, zum anderen ist es möglich, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften auf einer Ebene beizuordnen. Beiden Disziplinen gemeinsam ist der Blick auf den Menschen als soziales Phänomen und die institutionellen und organisatorischen Voraussetzungen für menschliches Handeln und Zusammenleben in Gemeinschaften und Gesellschaften. Die Zuordnung zwischen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften liegt letztlich im Auge des Betrachters: fasst man den Begriff der Sozialwissenschaften sehr weit, so sind neben Soziologie, Politologie und Psychologie auch die Rechts- und Wirtschaftswissenschaften hinzuzuzählen, da sie auf menschlichem Handeln und Zusammenleben und somit auf einem sozialen Phänomen beruhen; fasst man den Begriff der Sozialwissenschaften eng, so treten die Wirtschaftswissenschaften an ihre Seite, da sie menschliches Handeln weniger in sozialer als in ökonomischer Hinsicht untersuchen. Die Wirtschaftswissenschaften selbst folgen in den letzten Jahren zumeist der Regel der letzteren Zuordnung und verstehen sich als eigenständige Disziplin und interdisziplinärer Kooperationspartner der Sozialwissenschaften. Vgl. auch ALBACH, H., Wirtschaftswissenschaften, in: Gabler 4, 3386-3389, 3386f; WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 45-47.

<sup>270</sup> Die Namensverwendung zwischen Betriebswirtschafts-, Management- oder Führungslehre ist uneinheitlich, die Begriffe werden in der Wissenschaft zumeist gleichberechtigt verwendet; Management bzw. Managementlehre kann je nach Einteilung der Teilfächer der Betriebswirtschaft jedoch auch eine Unterdisziplin kennzeichnen. Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften sind die Unterschiede hierbei groß und „Betriebswirtschaft“ wie „Management“ im Extremfall schillernde Begriffe.

Die Finanzwissenschaft als Lehre vom öffentlichen Haushalt wird traditionell der Volkswirtschaftslehre zugeordnet. Vgl. WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 10.

<sup>271</sup> „Das Erfahrungsobjekt kennzeichnet den wahrnehmbaren Realitätsausschnitt, der den Hintergrund bzw. Ausgangspunkt des Erkenntnisstrebens darstellt, bzw. innerhalb dessen sich die Erkenntnisobjekte manifestieren.“ SCHMALEN, H./PECHTL, H., Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, Stuttgart <sup>13</sup>2006, 1; vgl. zum Thema Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre auch TÖPFER, Betriebswirtschaftslehre, 7-10.

<sup>272</sup> Ebd.

sum-, Investitionsgüter oder Dienstleistungen an, die sie gegen einen Preis privaten Haushalten (Konsumenten) für ihre Konsumzwecke oder anderen Unternehm(ung)en für deren Produktionsprozesse überlassen. Auf dem „Arbeitsmarkt“ stellen private Haushalte (Arbeitnehmer) ihre Arbeitskraft gegen Lohn zur Verfügung. Diesen Produktionsfaktor „Arbeit“ benötigen wiederum Unternehm(ung)en, d.h. Arbeitgeber zur Durchführung ihrer Produktionsprozesse. Auf dem „Kapitalmarkt“ offerieren Investoren (Kapitalgeber) anderen Haushalten und Betrieben (Kapitalnehmern) „Geld“ (Kapital), wobei sie als Gegenleistung Zinsen sowie die Rückzahlung des Kapitals einfordern. Volks- und Betriebswirtschaftslehre beschäftigen sich also beide mit der Aufgabe der „restlosen Erfassung und Erklärung des gesellschaftlichen Teilbereichs ‚Wirtschaft‘, d.h. des Komplexes menschlicher Handlungen, Verhaltensweisen und Institutionen, die auf die Unterhaltsfürsorge gerichtet sind.“<sup>273</sup>

Das Erfahrungsobjekt der Volks- und Betriebswirtschaftslehre ist identisch, nämlich der „Markt“, doch unterscheiden sich beide Disziplinen in ihrem jeweiligen Erkenntnisobjekt und nehmen dabei eine Art Arbeitsteilung vor: Die Volkswirtschaftslehre untersucht in „makroökonomischer“ Perspektive Wirtschaftssysteme und -ordnungen, gesamtwirtschaftliche Probleme, Markt und Wettbewerb und die ökonomische Bedeutung der Staatstätigkeit. Die später entstandene Betriebswirtschaftslehre<sup>274</sup> beschäftigt sich mit den „mikroökonomischen“ Aktivitäten in einzelnen Betrieben.<sup>275</sup> Auf anschauliche Weise lässt sich diese Arbeitsteilung mit einem Vergleich verdeutlichen: Der Blickwinkel der Volkswirtschaftslehre ähnelt einer „Vogelperspektive“, aus der heraus eine Gesamtwirtschaft mit all ihren Innen- und Außenbeziehungen in den Blick genommen

<sup>273</sup> WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 10. Vgl. ALBACH, Wirtschaftswissenschaften, 3386f.

<sup>274</sup> Die Betriebswirtschaftslehre ist eine relativ junge Wissenschaftsdisziplin und kaum älter als 100 Jahre. Zwar finden sich erste Buchhaltungsbelege zum kaufmännischen Rechnen bereits als Tontafeln in den Hochkulturen des Alten Orients um 3000 v.Chr. und lassen sich seit dieser Zeit immer wieder verschiedene kaufmännische Informationen und Kennzahlen zu technischen und wirtschaftlichen Projekten nachweisen (z.B. auch „Oikonomikos“, die landwirtschaftliche Betriebslehre Xenophons oder Aristoteles Lehre vom Wissenschaftsbetrieb, Ähnliches auch bei Sokrates, Platon und Epikur). Vom 12. Jahrhundert an steigt die Ausdehnung des Schriftverkehrs im Bereich des Rechnungswesens bis hin zum Meilenstein der systematischen Darstellung der sog. doppelten Buchführung“ durch Luca Pacioli im 15./16. Jahrhundert. Als Lehre und wissenschaftliche Disziplin etablierte sich die Betriebswirtschaft – wie die Wirtschaftswissenschaften an sich – zunächst durch die Gründung von Handels-Hochschulen (1898: erste Handels-Hochschulen in Aachen, Leipzig, St. Gallen, Wien; 1908: Gründung der Harvard Business School) und in den folgenden Jahren durch systematische Ausdifferenzierung in verschiedene Ansätze und Teilfächer. Von der bereits etablierten Volkswirtschaftslehre (Nationalökonomie) wurde die etwas jüngere Betriebswirtschaftslehre als Rechen- und Kunstlehre geringgeschätzt und es dauerte bis in die 1920er Jahre, dass sich die Betriebswirtschaftslehre als eigenständige Disziplin eine gewisse Reputation erwarb. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts konzentrierte sie sich vor allem auf die Etablierung innerhalb des Fachbereichs der Wirtschaftswissenschaften, was im engen Schulterschluss mit der Volkswirtschaftslehre zumindest bei einem Teil der ursprünglichen Handelshochschulen zur Integration in die Universitäten als wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten führte. In den 1950er Jahren, flankiert vom deutschen wie weltweiten Wirtschaftswachstum, begann schließlich der rasante Aufstieg der Betriebswirtschaftslehre zu einer an den Universitäten überaus populären Disziplin. Vgl. SCHWEITZER, M., Einleitung: Grundfragen, in: ABWL 1, 1-22, 1-5; THOMMEN, Betriebswirtschaftslehre, 440f; WÖHE/ DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 21-23; TÖPFER, Betriebswirtschaftslehre, 21-23.

<sup>275</sup> Vgl. WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 4.

wird, während die Betriebswirtschaftslehre das wirtschaftliche Geschehen in einer Gesellschaft eher aus einer „Froschperspektive“ analysiert.<sup>276</sup>

Die Betriebswirtschaftslehre nimmt Betriebe in den Blick; dies klingt logisch, doch was ist damit konkret gemeint? Umgangssprachlich werden die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ bzw. „Unternehmung“ synonym gebraucht. Die Betriebswirtschaftslehre hingegen differenziert: Betriebe sind „planvoll organisierte Wirtschaftseinheiten, in denen Sachgüter und/oder Dienstleistungen hergestellt und abgesetzt werden.“<sup>277</sup> „Unternehmen“ bzw. „Unternehmungen“<sup>278</sup> sind marktwirtschaftlich orientierte Betriebe, also eine Untereinheit der Betriebe, und durch folgende Merkmale gekennzeichnet: sie ruhen prinzipiell auf den drei Säulen des Autonomieprinzips, des erwerbswirtschaftlichen Prinzips und des Privateigentumsprinzips.<sup>279</sup> Neben den Unternehmen bzw. als eine Art Gegenüber zu den gewinnorientierten Unternehmen kennt die Betriebswirtschaft „gemeinnützige“ oder „öffentliche Betriebe“.<sup>280</sup> Gemeinnützige Betriebe, sog.

<sup>276</sup> Vgl. TÖPFER, Betriebswirtschaftslehre, 15. Vgl. hierzu auch KOSIOL, der von einer mikroskopischen Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre und von einer makroskopischen der Volkswirtschaftslehre spricht (KOSIOL, E., Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 31 [1961], 129-136, 134).

<sup>277</sup> Ebd., 79. Vgl. DAUTZENBERG, N./VOIGT, K.-I., Betrieb, in: Gabler 1, 404f, 404.

<sup>278</sup> Ein „Unternehmen“ bzw. eine „Unternehmung“ bezeichnet im allgemeinen Sprachgebrauch ein zielorientiertes – möglicherweise auch Gefahren ausgesetztes – Handeln. Die Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften fassen diese Begriffe wesentlich enger im Sinn eines bestimmten wirtschaftlichen Gebildes oder Funktionszusammenhangs. Vgl. ENDERLE, G., Unternehmen, in: LWE, 1093-1100, 1093f. In der vorliegenden Arbeit werden die beiden Termini „Unternehmen“ und „Unternehmung“ im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang synonym verwendet. Vgl. z.B. auch O.A., Unternehmen, in: Gabler 4, 3035f.

<sup>279</sup> Nach dem Autonomieprinzip ist der Eigentümer des Unternehmens in seinen betrieblichen Entscheidungen (z.B. Preise, Produkte, Wahl der Mitarbeiter oder Kapitalgeber, Vertrags-Abschlüsse) weitestgehend frei und keiner (staatlichen) Lenkungsbehörde unterworfen. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip meint das unternehmerische Bestreben, durch Produktion und Absatz (Vermarktung) von Gütern Gewinne zu erzielen (Gewinnstreben, Gewinnmaximierung). Das Prinzip des Privateigentums spricht die Verfügungsrechte an den Produktionsmitteln und am Gewinn den Eigentümern eines Unternehmens zu. Vgl. SCHMALEN/PECHTL, Betriebswirtschaft, 2.

<sup>280</sup> „Unter einem Betrieb verstehen nicht alle Betriebswirte eine ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Bedarfsdeckung, selbständigen Entscheidungen und eigenen Risiken. Die Definitionsversuche sind vielmehr nicht nur zahlreich, sondern zu großen Teilen auch in ihren Merkmalen verschieden. Dies liegt daran, dass der reale Betrieb eine komplexe kulturelle Erscheinung ist, die Gegenstand einer ganzen Reihe von Wissenschaften sein kann. Je nachdem unter welchem betriebswirtschaftlichen Aspekt man sich diesem Realgebilde nähert, kann die Definition durchaus verschieden ausfallen. Dabei wäre zu erwarten, dass zumindest die Betriebswirte unter sehr verwandten Blickwinkeln zu ähnlichen Betriebsbegriffen kommen müssten. Dies trifft jedoch nur in einem sehr begrenzten Umfang zu.“ SCHWEITZER, M., Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: ABWL 1, 23-82, 38f.

Je nach Perspektive lassen sich verschiedene Betriebsauffassungen unterscheiden: eine soziologische, die den Betrieb als soziale (Gruppen-)Einheit betrachtet; eine technische, die die maschinelle Ausstattung der Wirtschaftseinheit in den Vordergrund rückt; eine rechtliche, die Haushalte und Dienststellen der öffentlichen Verwaltung vom öffentlichen Betriebsbegriff ausklammert; eine wirtschaftliche, die den Betrieb vordergründig ökonomisch, jedoch auch in Verbindung mit technischen, sozialen, ökologischen oder medizinischen sieht. Auch im Rahmen des hier vorrangig angewendeten ökonomischen Betriebsbegriffs differieren die Bezeichnungen und Kategorisierungen. Betriebe lassen sich dann z.B. auch einteilen in „Unternehmen“ (als Betriebe der Fremdbedarfsdeckung) und „Haushalte“ (als Betriebe der Eigenbedarfsdeckung). Die weitere Untergliederung setzt sich dann fort in private und öffentliche Unternehmen (jeweils nochmals untergliedert in Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen) und in private Haushalte (ursprüngliche und abgeleitete) und öffentliche Haushalte (Körperschaften, Anstalten, Öffentlich-rechtliche Stiftungen). Vgl. ebd., 29-33.

„Nonprofit-Organisationen“,<sup>281</sup> verfolgen aufgrund ihrer Satzung oder externer Auflagen keine Gewinnerzielungsabsicht, sondern andere Ziele; sie streben beiläufig lediglich eine langfristige Deckung ihrer Kosten an: der erzielte Umsatz aus dem Absatz ihrer Leistungen sollte die Betriebskosten abdecken. Auch „öffentliche Betriebe“ agieren in der Regel nicht vordergründig nach dem Gewinnprinzip, sondern handeln im öffentlichen Interesse bzw. im Auftrag der „öffentlichen Hand“, also des Staates, nach dem Kostendeckungsprinzip (z.B. städtische oder kommunale Versorgungsbetriebe) oder nach dem Zuschussprinzip (Museum, Theater, Sozialeinrichtungen).<sup>282</sup>

Die relativ neue betriebswirtschaftliche Unterteilung in marktwirtschaftliche, d.h. gewinnorientierte und nicht-gewinnorientierte Betriebe zeigt, dass das viel beschworene – und in anderen Kontexten oftmals negativ beurteilte – „ökonomische Prinzip“ der Betriebswirtschaftslehre nicht mehr länger *nur* als Gewinnmaximierung bzw. als Maximalprinzip (im Sinn von Ertragsmaximierung) oder Minimalprinzip (im Sinn von Einsatzminimierung) verstanden werden kann. Als Konkretisierung des allgemeinen Vernunftprinzips (Rationalprinzip) steht das ökonomische Prinzip gerade auch für optimale, d.h. bestmögliche Zielerreichung und schließt materiellen wie immateriellen „Gewinn“ ein.<sup>283</sup>

Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist der Markt, Erkenntnisobjekt sind alle Arten von Betrieben, worin liegt nun das Ziel dieser Wissenschaftsdisziplin? Zentrales

<sup>281</sup> Vgl. zur Typisierung von Nonprofit-Organisationen ausführlicher den folgenden Abschnitt 1.2.2 *Kirche als Nonprofit-Organisation* in dieser Arbeit.

<sup>282</sup> Vgl. DAUTZENBERG/VOIGT, *Betrieb*, 404f; TÖPFER, *Betriebswirtschaftslehre*, 9 u. 24; WÖHE/DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre*, 2 u. 35-37; THOMMEN/ACHLEITNER, *Betriebswirtschaftslehre*, 37f.

<sup>283</sup> Vgl. zum ökonomischen Prinzip als Rationalprinzip WÖHE/DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre*, 1f; TÖPFER, *Betriebswirtschaftslehre*, 26-29. Gewinnmaximierung galt lange Zeit als *das* Identitätsprinzip der Betriebswirtschaftslehre, wurde in den letzten Jahren jedoch zunehmend in Frage gestellt. „Die Kritik an der Gewinnmaximierung als Identitätsprinzip setzte daran an, dass sich die Betriebswirtschaftslehre auf diese Weise einseitig den Interessen der Unternehmer zuwende. [...] Auch [...] war aber festzustellen, dass die Gewinnmaximierung in dieser Ausschließlichkeit nicht als praktische Zielsetzung vorherrschte. Die Zielkonzeption von Betrieben/Unternehmen umfasst i.d.R. eine ganze Reihe von Einzelzielen [...], und dabei steht die Maximierung des Gewinns nicht immer an vorderster Stelle“ (ebd., 27). Vgl. zur Kritik am Prinzip der Gewinnmaximierung auch WÖHE/DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre*, 18f.

In neuerer Zeit rückt das (grundlegendere) ökonomische Prinzip im Sinn ökonomisch rationalen Handelns und zugleich ökologisch verantwortungsvollen Handelns und Verhaltens von Menschen bzw. Wirtschaftssubjekten in den Fokus. Was in diesem Zusammenhang in der Betriebswirtschaftslehre als „Unternehmensethik“ bezeichnet und eingefordert wird, ist in der (Moral-)Theologie seit längerem als „Verantwortungsethik“ oder spezielle „Wirtschaftsethik“ bekannt. Im Zuge der Neuorientierung bzw. -ausrichtung des betriebswirtschaftlichen Ökonomieprinzips sind diese Erkenntnisse auch in der Betriebswirtschaft nicht mehr länger nur Randerscheinungen – und werden als letztes Kapitel oder Anhängsel in ökonomischen Lehrbüchern abgehandelt –, sondern nehmen prominenter Positionen ein. Vgl. z.B. die explizite Leitfrage „Wie passen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik zusammen?“ auf S. 1 (!) sowie den Abschnitt „1.5 Unternehmensethik“ im Einleitungskapitel bei PÖSCHL/PECHTL, *Betriebswirtschaftslehre*, 1 u. 12-15. „Unternehmensethik“ ist z.B. – immerhin – letztes Kapitel (11.5) im Lehrbuch von THÖMMEN/ACHLEITNER, *Betriebswirtschaftslehre*, 1043-1057. Im renommierten Standardwerk von WÖHE bzw. WÖHE/DÖRING (aktuell in 23. Auflage) finden sich (noch) keinerlei Hinweise auf Unternehmens- oder (Wirtschafts-)Ethik und diesbezügliche Fragestellungen; auch die Einführung von TÖPFER erwähnt „Unternehmensethik“ nur an einer Stelle in Zusammenhang mit Unternehmensphilosophie und -kultur. Vgl. WÖHE/DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre*; TÖPFER, *Betriebswirtschaftslehre*, 108.

Forschungsziel ist „die Aufdeckung von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen, und zwar aus dem eigenen Erkenntnisobjekt heraus sowie ggf. unter Einbeziehung und Nutzung von Forschungsergebnissen anderer Wissenschaftsdisziplinen.“<sup>284</sup> Diesem allgemeinen Forschungsziel dienen die drei Erkenntnisziele: Betriebswirtschaftslehre arbeitet deskriptiv, deklarativ und konstruktiv. Mit dem Ziel, die Realität, genauer den Realitätsausschnitt des Marktes, zu beschreiben, stehen die Wirtschaftswissenschaften nicht allein, denn die angrenzenden sozialwissenschaftlichen Disziplinen sind in der Lage die empirischen Phänomene von Markt- und Tauschbeziehungen zu analysieren; im Zuge ihrer Orientierung am Rationalitäts- und Gewinnprinzip beschreibt die Betriebswirtschaft den Markt jedoch mit eigener fachspezifischer Terminologie und setzt so die Grundvoraussetzungen für die Anpeilung ihrer weiteren Ziele. In deklarativer Hinsicht hat sie das Ziel, gesetzmäßige Aussagen – im Sinn von Wenn-dann- bzw. Ursache-Wirkungs-Beziehungen – über betriebliche Sachverhalte zu treffen. Hier können sich allerdings Probleme betriebswirtschaftlicher Theoriebildung zeigen, da – anders als etwa in der Physik oder Mathematik – „Naturgesetze“ fehlen und eine allgemeine Theoriebildung aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene nahezu unmöglich ist. Am Ende und Höhepunkt des Erkenntnisprozesses der Betriebswirtschaftslehre steht das Gestaltungsziel: Die Fachdisziplin der Betriebswirtschaft will Handlungsempfehlungen im Hinblick auf vorgegebene Ziele formulieren. Da dies vor allem die Optimierung betrieblicher Prozesse und Entscheidungsprobleme betrifft, wird dieses Vorgehen als „entscheidungsorientierter Ansatz“ bezeichnet.<sup>285</sup> Handlungsempfehlungen lassen sich zum einen durch Beobachtung und Erfahrung gewinnen – dies ist der typische Ansatz, den Unternehmensberatungen verfolgen. Ein zweiter Ansatz ist die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Theorien: aufgrund des Ursache-Wirkungs-Prinzips einer Theorie lässt sich bestimmen, welche Entscheidung unter bestimmten Rahmenbedingungen

---

<sup>284</sup> WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 39.

<sup>285</sup> Kurz gefasst ließe sich auch formulieren: „Wirtschaften ist Wählen. Immer wieder sind Auswahlentscheidungen darüber zu treffen, wie die begrenzten Ressourcen, die knappen Mittel bzw. vorhandenen Güter in möglichst ertragreiche und z.B. auch umweltschonende Verwendungen gelenkt werden können.“ TÖPFER, Betriebswirtschaftslehre, 55. Vgl. zum entscheidungsorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre auch WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 25f u. 42-44.

Für die ganze Betriebswirtschaftslehre – nicht nur für ihre Erkenntnisprozesse – gilt: Der entscheidungstheoretische Ansatz ist nur einer von vielen Ansätzen und Paradigmen, die sich zum Teil ergänzen, zum Teil aber auch widersprechen. So gibt es alternierend auch den systemorientierten Ansatz (Unternehmen als System aus Subsystemen), den situativen Ansatz (Berücksichtigung von Außen-Einflüssen auf das Unternehmen), den verhaltensorientierten Ansatz (allgemeine Verhaltenstheorien als Erklärungsmuster für ökonomische Abläufe), institutionenökonomische Ansätze (Unternehmens- und Organisationsform im Vordergrund) oder der systemisch-konstruktive Ansatz (Kombination systemtheoretischer und ökonomischer Erkenntnisse). Lag der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung in den Anfangsjahren dieser Disziplin allein „klassisches“ ökonomisch-rationales Denken (Unternehmen als „*homo oeconomicus*“ mit Maxime der Gewinnerzielung) zugrunde, so treten in den letzten Jahr(zehnt)en systemisch-evolutionäre Denkweisen (Eigendynamik des Prozessgeschehens, so dass dieses nur beschränkt steuerbar, wohl aber mit Impulsen ausstattbar ist) in den Vordergrund. Vgl. THOMMEN, Betriebswirtschaftslehre, 441; WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 23-32.

eine bestimmte Wirkung ergibt bzw. welche Wirkung welche Handlungen erfordert.<sup>286</sup> Zur Erreichung dieser Erkenntnisziele greift die Betriebswirtschaftslehre auf unterschiedliche Methoden zurück, die sie zum Teil auch aus anderen Disziplinen für ihre eigenen Zwecke adaptiert, so zum Beispiel in den Anwendungsbereichen der Wirtschaftsmathematik, -statistik, -informatik oder der (sozialwissenschaftlich-soziologischen) Systemtheorie.

Als Lehr- und Forschungsgebiet kann die Betriebswirtschaftslehre nach funktionalen, genetischen, institutionellen oder problemorientierten Aspekten gegliedert werden. Tatsächlich kommen alle diese – durchaus divergierenden – Systematiken nicht nur in der Theorie, sondern gerade in der Forschung und Praxis und konkreten Einteilung der Betriebswirtschaftslehre zur Anwendung – anders als etwa in der Theologie, deren Systematik der biblischen, historischen, systematischen und praktischen Facheinteilung höchstens in den Übergangsbereichen zur Diskussion steht.<sup>287</sup> Die *funktionale Gliederung*<sup>288</sup> der Betriebswirtschaftslehre orientiert sich an der Reihenfolge betrieblicher Funktionen im Wertschöpfungsprozess und gliedert sich in Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung als „(Kern-)Funktionsbereiche betrieblicher Tätigkeit“,<sup>289</sup> dementsprechend lassen sich die betriebswirtschaftlichen Fächer einteilen in Unternehmensführung (mit den Teilfächern Planung und Entscheidung, Organisation, Personalwirtschaft, Controlling), Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung sowie betriebswirtschaftliches Rechnungswesen. Da sich dieses Konzept der funktionellen Einteilung auf Betriebe aller Branchen anwenden lässt, wird es auch als „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ bezeichnet.<sup>290</sup> Die *institutionelle Gliederung* des Faches geht nach branchentypischen Kriterien vor und teilt in „Spezielle Betriebswirtschaftslehren“ ein, so z.B. in eine Bank-, Versicherungs-, Industrie-, Handwerks-, Immobilien, Landwirtschafts-, Medien-, Tourismus-, Verbändebetriebslehre, in neuerer Zeit auch in eine

<sup>286</sup> Einen Spezialfall dieses theoriegestützten Vorgehens stellt die explizite Problemlösung durch Anwendung mathematischer Optimierungsmodelle oder Simulationsrechnungen dar. Dies setzt aber voraus, dass sich das Entscheidungsproblem ausreichend gut und formal darstellen lässt, was bei vielen, vor allem strategischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen nicht der Fall ist.

<sup>287</sup> Dies ist nicht als Vorwurf an die – mehr oder weniger verfestigte – Einteilung der Wissenschaftsdisziplin Betriebswirtschaftslehre oder Theologie zu verstehen, sondern zeigt einmal mehr den Altersunterschied zwischen beiden Fächern: Das mit ca. 100 Jahren noch relativ junge Lehr- und Wissenschaftssystem der Betriebswirtschaft befindet sich im Prozess der Ausdifferenzierung und wird seinen Grundsätzen (*Entwicklung* ökonomischer Rationalitäten) damit mehr als gerecht.

<sup>288</sup> Die Adjektive „funktionell“ und „funktional“ werden in diesem Zusammenhang in der betriebswirtschaftlichen Literatur synonym verwendet. Vgl. z.B. WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 48f; THOMMEN, Betriebswirtschaftslehre, 442f. Die in einigen Lehrbüchern beschriebene „(onto-)genetische Gliederung“ der Betriebswirtschaftslehre in Abläufe der Gründungs- Betriebs- und Liquidationsphase eines Unternehmens ist m.E. bei genauerer Betrachtung eine Subform bzw. Spezialform der funktionellen Gliederung und wird im Rahmen dieser Arbeit deshalb nicht als zusätzliche Systematik vorgestellt. Zur (onto-)genetischen Systematik siehe z.B. WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 50f; THOMMEN/ACHLEITNER, Betriebswirtschaftslehre, 60f.

<sup>289</sup> WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 48.

<sup>290</sup> Vgl. ebd.; THOMMEN, Betriebswirtschaftslehre, 444f; WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 49. Diese Systematik galt lange Zeit als das Nonplusultra betriebswirtschaftlicher Fächereinteilung. Vgl. ebd., 24f.



Nonprofit-Organisations-Lehre und eine Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Unternehmungen und Verwaltungen.<sup>291</sup> Neben diesen klassischen Einteilungsschemata rückt in jüngster Zeit eine alternative Systematisierung in den Blickpunkt: Die gerade im Entstehen begriffene *problem- oder prozessorientierte Gliederung* versucht die Metaebene von Ereignissen und Einflüssen auf ein Unternehmen zu berücksichtigen, so dass sich gegenwärtig Teildisziplinen wie Change Management, Krisenmanagement, Fusions- und Kooperationsmanagement oder Unternehmensethik innerhalb der Betriebswirtschaftslehre etablieren.<sup>292</sup>

In der vorliegenden Beschreibung der Prinzipien und Anwendungsbereiche der Betriebswirtschaftslehre ist das Stichwort „Kirche“ bislang nicht vorgekommen. Bedeutet das nun, dass „Kirche“ keine Rolle in dieser ökonomischen Disziplin spielt? Oder umgekehrt gefragt: Spielt Kirche überhaupt eine Rolle in der Betriebswirtschaft, und wenn ja, welche? Ist Kirche ein Erkenntnis- und Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre?

### 1.2.2 Kirche als Aktiengesellschaft, Konzern oder (Dienstleistungs-)Unternehmen?

Als „Unternehmen Kirche“,<sup>293</sup> „Dienstleistungsunternehmen“,<sup>294</sup> „Dienstleistungsorganisation“,<sup>295</sup> „Wertorientierungs-Unternehmen“,<sup>296</sup> „pastorales Unternehmen“,<sup>297</sup> „Un-

<sup>291</sup> Vgl. WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 50.

<sup>292</sup> Überlegungen einer problem- oder prozessorientierten Einteilung der Betriebswirtschaftslehre sind die Konsequenz systemisch-evolutorischer Ansätze der letzten Jahre, vgl. hierzu Anm. 287 in dieser Arbeit.

<sup>293</sup> NETHÖFEL, W., Unternehmen Kirche? Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung, in: THOMÉ, M. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 58-66, 58; THOMÉ, M., Unternehmen Orientierung. Probleme und Perspektiven eines Jahrtausendprojekts, in: DERS. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 9-24, 9; KARRER, L., Kirche – ein Unternehmen? Anmerkungen zu einem Kongresssthema, in: PThI 20 (1/2000), 12-19, 12; HASLINGER, H., Kirche – ein Unternehmen? Anmerkungen zu einer Begegnung zwischen Pastoraltheologie und Organisationsentwicklung, in: ThG 43 (2000), 54-56, 54; HILBERATH, Corporate Identity, 54; DERS., Corporate Identity für das Unternehmen Kirche, in: DERS./NITSCHKE, B., Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 87-104, 87.

<sup>294</sup> OVERLACK, J., Das „Dienstleistungsunternehmen Kirche“ – Ansichten eines Unternehmensberaters, in: PThI 20 (1/2000), 32-41, 32; BAUMGARTNER, A., Kirche – ein Dienstleistungsunternehmen? Sozialethische Anmerkungen zu einer ekklesiologischen Fragestellung, in: BÖTTIGHEIMER, CH./FILSER, H., Kircheneinheit und Weltverantwortung. FS P. Neuner, Regensburg 2006, 309-319, 309; HÖHN, H.-J., Diakonische Kirche: Dienstleistungsunternehmen und/oder „Heilsanstalt“?, in: zur Debatte 36 (5/2006), 8-10, 8.

<sup>295</sup> KEHL, Dienstleistungsorganisation, 389; GÄRTNER, H.W., Kirche als Organisation – (Leib Christi) aus organisationstheoretischer Sicht, in: WzM 54 (2002), 373-388, 373.

<sup>296</sup> KREUTZKAM, H.-J., „Kirche als Wertorientierungs-„Unternehmen“?“ Herausforderungen an das Kirchenmanagement angesichts der Notwendigkeit einer kulturellen Kurskorrektur, in: THOMÉ, M. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 85-100, 85.

<sup>297</sup> BISCHOFBERGER/BELOK, Kirche als pastorales Unternehmen.

ternehmen besonderer Art“,<sup>298</sup> „Kirche auf dem Markt“,<sup>299</sup> „Weltkonzern“,<sup>300</sup> „Jesus AG“,<sup>301</sup> „Gottesunternehmen“<sup>302</sup> oder „älteste Firma der Welt“<sup>303</sup> ist Kirche in den letzten Jahren bezeichnet worden.<sup>304</sup> Alle diese Termini finden sich – einmal in Aussagen, einmal in Fragen gekleidet – nicht etwa in betriebswirtschaftlichen Publikationen, sondern in der (katholisch-)theologischen Fachliteratur.<sup>305</sup> Entsprechen diese Klassifizierungen von Kirche aber tatsächlich der Logik der Betriebswirtschaftslehre? „Von anderen Forschern unterscheidet sich der Betriebswirt dadurch, dass er das Erfahrungsobjekt Betrieb durch die Brille der Wirtschaftlichkeit betrachtet.“<sup>306</sup> Welcher Art von Betrieb entspricht also Kirche? Wie lässt sie sich ökonomisch einordnen? In der (allgemeinen) öffentlichen Wahrnehmung ist die Kirche eine Großorganisation, Arbeitgeberin für sehr viele Menschen, Besitzer und Verwalter von Grundstücken, Gebäuden, Kapitalvermögen. Durch die Kanäle kirchlicher Institutionen, wie zum Beispiel des Caritas-Verbands und weiterer sozialer Einrichtungen in Diözesen und Pfarreien fließt viel Geld. Allein diese allgemeinen monetären Aspekte lassen Kirche als Untersuchungsobjekt bzw. als „Akteurin auf dem Markt“ für Betriebswirtschaftslehre interessant werden. Ein explizit wirtschaftswissenschaftlicher Zugang kann sich aber nicht an pauschalen Einschätzungen orientieren, sondern erfordert die Analyse des Untersu-

<sup>298</sup> METTE, N., Kirche als Unternehmen besonderer Art? Zur Reichweite ökonomischer Konzepte und Modelle für die Ausarbeitung einer empirischen Ekklesiologie, in: ThQ 182 (2002), 155-166, 155.

<sup>299</sup> EBERTZ, M., Kirche auf dem Markt. Eine Struktur des religiösen Feldes, in: THOMÉ, M. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 68-84, 68.

<sup>300</sup> FLECK, M./DYMA, O., Bischöfe als mittleres Management des Weltkonzerns Kirche, in: HILBERATH, B.J./NITSCHKE, B., Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 165-176, 165; SCHUSTER, N., Kirche: Korporation oder Konzern ...? Pastoraltheologische Anmerkungen zu einer nicht unproblematischen Doppelstruktur, in: Pastoralblatt 55 (2003), 19-27, 19.

<sup>301</sup> ZOCHE, Jesus AG.

<sup>302</sup> SCHRAMM, Gottesunternehmen.

<sup>303</sup> ZOCHE, Jesus AG.

<sup>304</sup> Wenn Kirche im theologischen Bereich als „Unternehmen“ o.Ä. bezeichnet wird, ist dies zumeist als Metapher gemeint. Sprachwissenschaftlich bezeichnet Metapher einen uneigentlichen sprachlichen Ausdruck. Das eigentlich gemeinte Wort wird ersetzt durch ein anderes, das sachliche oder gedankliche Ähnlichkeit aufweist. Die Sprache springt dabei von einem Vorstellungsbereich zu einem anderen. Dabei muss der erste Begriff mindestens ein Merkmal semantisch mit dem zu ersetzenden seinerseits gemeinsam haben. Entscheidend dabei ist, dass die Metapher den bezeichneten Begriff in seiner Bedeutung im Kern treffen muss. Es stellt sich nun die Frage, ob das bei einer metaphorischen Bezeichnung von Kirche mit Unternehmen der Fall ist. Vgl. GRÄB-SCHMIDT, E., Die Kirche ist kein Unternehmen! Die Rede vom „Unternehmen“ Kirche in ekklesiologischer Sicht, in: FETZER, J./GRABENSTEIN, A./MÜLLER, E. (Hrsg.), Kirche in der Marktgemeinschaft (LLG 6), Gütersloh 1999, 65-80, 69.

<sup>305</sup> Die Diskussion über den Unternehmenscharakter von Kirche wird in der evangelischen Theologie des deutschen Sprachraums seit ca. 20 Jahren geführt und – aufgrund des evangelischen Kirchenverständnisses – größtenteils und problemlos positiv beantwortet. Im katholischen Bereich ist diese Diskussion seit etwa 10 Jahren virulent, zum Teil wird der Unternehmenscharakter von Kirche dabei ausdrücklich in Frage gestellt, zum Teil bejaht bzw. als eine mögliche Perspektive der sichtbaren Gestalt von Kirche gesehen. Da sich die vorliegende Arbeit explizit mit der katholischen Kirche und ihrem spezifischen Kirchenverständnis (sichtbare – unsichtbare Wirklichkeit) beschäftigt, findet vor allem im Themenbereich Kirche und Betriebswirtschaft/Management i.d.R. nur katholische Fachliteratur Berücksichtigung, sofern dies nicht anders vermerkt ist.

<sup>306</sup> WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 38.

chungsobjekts und seiner Spezifika. Als empirische Daten der Kirche, die betriebswirtschaftlich verwendet und bewertet werden können, lassen sich für die römisch-katholische Kirche Deutschlands folgende Merkmale auflisten:

- Die Glaubensgemeinschaft der katholischen Kirche hat aktuell weltweit ca. 1,1 Milliarden Mitglieder, in Deutschland bekennen sich etwa 25 Millionen zur römisch-katholischen Kirche, was ca. 30 % der deutschen Gesamtbevölkerung entspricht.
- Die römisch-katholische Kirche in Deutschland ist in der Rechtsform des öffentlichen eine eigene Rechtspersönlichkeit, sie ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts nach Art. 140 GG.<sup>307</sup> Dieser Status hat zur Rechtsfolge, dass die Kirche Steuern erheben darf. Der Körperschaftsstatus umfasst darüber hinaus weitere hoheitsrechtliche Befugnisse, die der Stützung der rechtlichen Eigenstruktur der Kirche und der materiellen Absicherung dieser Freiheit dienen, so besitzt die Kirche ein sog. Parochialrecht (automatische Zugehörigkeit der Mitglieder durch Wohnsitznahme in einer Pfarrgemeinde), Dienstherrenfähigkeit (Befugnis zur Einrichtung beamtenähnlicher Arbeitsverhältnisse), Organisationsgewalt (Kompetenz zur Bildung, Errichtung, Einrichtung, Änderung und Aufhebung öffentlich-rechtlicher Untergliederungen) und Rechtssetzungsbefugnis für eigene Belange.<sup>308</sup>
- Die katholische Kirche Deutschlands beschäftigt als Arbeitgeberin in verschiedenen Einrichtungen der Diözesen, der Pfarreien, in kirchlichen Bildungseinrichtungen und vor allem in sozialen Einrichtungen (wie z.B. Caritas-Altenheimen, -Beratungsstellen, -Sozialstationen, -Kindergärten etc.) mehr als eine Million Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und ist damit einer der größten Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland.<sup>309</sup>
- Mit dieser Dimension von Kirche als Arbeitgeberin sind arbeits- und sozialrechtliche Bestimmungen verbunden, aber auch im allgemeinen Sinn menschliche (Kunden-?)Kontakte und Probleme, Bestrebungen um materielle Sicherheit und Bemühungen um berufliches Fortkommen.
- Kirche besitzt eine zentrale Finanzverwaltung auf der Ebene der Deutschen Bischofskonferenz (in Form des „Verbands der Diözesen Deutschlands“ – VDD) und 27 regionale Niederlassungen bzw. Gebietsvertretungen in Form der Diöze-

---

<sup>307</sup> Vgl. Art. 140 GG unter Verweis auf Art. 137 Abs. 5 der WRV. Die Kirche hat trotz dieser Einordnung eine andere Stellung als die übrigen Körperschaften öffentlichen Rechts. So entfällt bei ihr die staatliche Aufsicht und die Eingliederung in das Staatswesen, die den anderen Trägern dieser Rechtsform (wie z.B. Gemeinden, Industrie- und Handelskammern, Sozialversicherungen, Hochschulen) zu eigen sind. Vielmehr erkennt der Staat durch die zugesprochene Rechtsform der Körperschaft des öffentlichen Rechts an, dass die Erfüllung kirchlicher Aufgaben – im sozialen wie religiösen Bereich – für ihn von besonderem Interesse ist. Vgl. LISTL, J./HOLLERBACH, A., Kirche und Staat in der Bundesrepublik Deutschland, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 1268-1293, 1279f.

<sup>308</sup> Ebd.

<sup>309</sup> Die Kirche befindet sich damit auf der Vergleichsebene von öffentlichen Institutionen (Bund, Länder, Kommunen, Sozialkonzerne) und Firmen, wie z.B. Siemens, Daimler, Deutsche Post, Volkswagen, Metro, Deutsche Telekom u.a..

sen. Auf der untergeordneten Ebene der Diözese existieren Filialen in Form von Pfarreien. Rein strukturell betrachtet zeigt sich hier eine offensichtliche Nähe zu (früheren) staatlichen bzw. jetzt (teil)privatisierten Betrieben, wie etwa Post oder Bahn, oder auch zu Banken und Sparkassen mit Filialsystem.

- Die 27 Diözesen gliedern sich auf einer mittleren Ebene in sieben Kirchenprovinzen unter der zwischen-instanzlichen Leitung der Erzdiözesen Bamberg, Berlin, Freiburg, Hamburg, Köln, München-Freising und Paderborn. Der Erzbischof als Leiter einer Kirchenprovinz, der deswegen auch den Titel Metropolit führt, hat gewisse Aufsichtspflichten über die zu seinem Verantwortungsbereich gehörenden Suffraganbistümer.
- Kirche ist in Finanztransaktionen eingebunden, einmal als Einzugsberechtigte für Kirchensteuern ihrer Mitglieder, als Empfängerin staatlicher Förderung (z.B. für ihre Bildungs- und Sozialeinrichtungen), als Empfängerin privater Zuwendungen in Form von Spenden und schließlich als Investorin in verschiedenen Bereichen (Immobilien, Geldanlagen, Stiftungen). Ihr Etat steht in der Regel nicht im Mittelpunkt ihrer Überlegungen, bildet aber eine wesentliche Grundlage zur Aufrechterhaltung ihres finanziellen Systems.<sup>310</sup>
- Die Leitung der katholischen Kirche liegt in erster Instanz bzw. im Sinne einer Konzernleitung beim Papst, dem Bischof der Diözese Rom und Oberhaupt der Weltkirche. Die unmittelbare Bezugslinie führt vom Papst nicht zur Ebene der Deutschen Bischofskonferenz und ihres Vorsitzenden, die eher eine Beratungs- und Verwaltungsinstanz darstellen, sondern unmittelbar zu den Diözesen bzw. den Diözesanbischöfen als Leitern der 27 Diözesen.
- Kirche leistet Dienst an den Menschen in den verschiedensten Formen; die Annahme einer Unternehmer-Kunden-Perspektive („b2c“) greift hier nur bedingt.<sup>311</sup> Wenn man es so nennen kann, reicht die kirchliche „Produktpalette“ von der Eheberatung bis zur Bestattung, von Bildung bzw. Unterricht an Schulen und Universitäten bis zur Krankenhausseelsorge. Die Grundannahme eines Dienstleistungsunternehmens wäre hier noch genauer zu überprüfen.
- Auf der Ebene der Filialen vor Ort, in den Pfarreien, ist die katholische Kirche sehr stark vom Versorgungsdenken geprägt: Hauptamtliche, von der Kirche bestellte Mitarbeiter für die Seelsorge „versorgen“ eine ihnen zugeteilte Gemeinde bzw. einen mehr oder weniger eng umschriebenen Personenkreis. Dieser Gemeinde kommt damit eine relativ passive und konsumorientierte Rolle zu, während vorrangig die hauptamtlichen Mitarbeiter die aktive Verantwortung tragen. Dies liegt nicht immer in der Intention aller Beteiligten, insbesondere der (ehrenamtlichen) Pfarreimitglieder.

---

<sup>310</sup> Diskussionen um Modifikationen der Kirchensteuer, rückläufige Kirchensteuereinnahmen und die Entwicklung kirchlicher „Sparpläne“ verdeutlichen dies hinreichend.

<sup>311</sup> „B2c“ meint die ökonomische wie managementtheoretische Relation „business to customer“, die Geschäfts-Kunden-Beziehung.

- Die Mitarbeiter der Kirche vor Ort besitzen wie in den meisten Dienstleistungsunternehmen eine „Schlüsselfunktion“ an der Schnittstelle zum Kunden, sie sind die (unmittelbaren) „Außenvertreter“ der Kirche. Ihrer Tätigkeit und ihrer Person kommt überaus hohe Bedeutung und Verantwortung für den relativ großen und verhältnismäßig unüberschaubaren, da zum Teil auch unbekannten, Kundenkreis zu.

Welche Annahmen für eine konkrete betriebswirtschaftliche Einordnung der Betriebs- bzw. Unternehmensform von Kirche können hieraus gezogen werden? Lässt sich Kirche ökonomisch-strukturell kategorisieren als Aktiengesellschaft („Jesus AG“<sup>312</sup>), Konzern, oder (Dienstleistungs-)Unternehmen? Welcher Art von Betrieb, d.h. entweder einem gewinnorientierten Unternehmen oder einer gemeinnützigen bzw. öffentlichen Organisation, ist sie zuzuordnen?<sup>313</sup>

Der katholische Priester und Wirtschaftsberater H.-J. ZOCHE spricht mit gewisser Ironie von der „Jesus AG“ und jongliert mit ökonomischen Begrifflichkeiten für Kirche nach eigenem Bekunden im Sinn einer „zeitgemäßen“ Rede:<sup>314</sup> „Betriebswirtschaftlich betrachtet mag die Kirche am ehesten so etwas wie eine ‚AG‘ sein: Für relativ wenig Einsatz kann sich jeder seinen Anteil daran besorgen – mit allen Rechten und Pflichten eines Teilhabers. Der Taufschein als ‚Volksaktie‘.“<sup>315</sup> Als Einstieg in die Reihe betriebswirtschaftlicher Kirchen-Kategorisierungen eignet sich die *Analyse* dieses Vergleichs von Kirche mit einer Aktiengesellschaft sehr gut, da sie ein wesentliches Kriterium von Kirche auf den Punkt bringt. Nach betriebswirtschaftlichem Verständnis ist eine *Aktiengesellschaft* (AG) eine

„Kapitalgesellschaft, an der sich Eigenkapitalgeber durch den Erwerb von Aktien beteiligen, die ihre Mitgliedschaftsrechte in der Form eines handelbaren Wertpapiers beinhalten.“<sup>316</sup>

Kann die Kirche als eine „AG“ verstanden werden? Abgesehen davon, dass Kirche im Sinn dieser Definition weder eine Kapitalgesellschaft ist, noch Aktien, d.h. Anteilscheine ausstellt, noch mit derartigen Anteilsscheinen Handel betreibt, stößt der Vergleich dort an seine Grenze, wo er von *handelbaren Mitgliedschaftsrechten* ausgeht, die

---

<sup>312</sup> ZOCHE, Jesus AG.

<sup>313</sup> H.-J. ZOCHE bezeichnet Kirche außerdem auch als die älteste und erfolgreichste „Firma“ der Welt (ebd., 17). Der betriebswirtschaftliche Firmenbegriff wird im Folgenden nicht eigens in Analogie zu Kirche gesetzt und untersucht, da „Firma“ keine eigene Betriebsart ist, sondern nur derjenige „Name“, unter dem ein Kaufmann bzw. eine kaufmännische Gesellschaft seine bzw. ihre Geschäfte betreibt. Vgl. WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 37.

<sup>314</sup> „Ich möchte Menschen ansprechen, die sich durch Internetportale bewegen, innerhalb von Businessplänen agieren und es gewohnt sind, mit Controllingtools umzugehen – Menschen, die sich aber gleichzeitig eine alte, vielleicht nostalgische Anhänglichkeit an die Kirche bewahrt haben. Ich möchte sie verführen, ein Stück überraschende Modernität in der ältesten Firma der Welt zu entdecken. Es ist eine Einladung, die Kirche mit neuen Augen zu sehen.“ ZOCHE, Jesus AG, 15.

<sup>315</sup> Ebd., 8.

<sup>316</sup> WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 234.

getauscht und auch wieder eingetauscht werden können. Es ist gerade nicht möglich, die „Mitgliedschaft“ und „Mitgliedschaftsrechte“ in der katholischen Kirche käuflich und in Form eines Aktienpapiers zu erwerben. Die „Mitgliedschaft“ – um im Rahmen dieses Abschnitts bei der (ökonomischen) Terminologie zu bleiben – in der Kirche gründet für jeden Christen und jede Christin in der Taufe. Durch sie werden die (Christ-)Gläubigen Christus eingegliedert und zum Volk Gottes gemacht (c.204 CIC/1983). Durch die Taufe erhält man jedoch keinen Mitgliedsausweis, den man bei Nichtgefallen wieder zurückgeben könnte, sondern „durch sie werden die Menschen [...] zu Kindern Gottes neu geschaffen und durch ein untilgbares Prägemaß Christus gleichgestaltet, der Kirche eingegliedert“ (c.849 CIC/1983). Die Taufe ist nach theologischem Verständnis unauslöschliches Charakteristikum der Christen und in der Folge mit bestimmten Pflichten und Rechten verbunden – worin möglicherweise die einzige Übereinstimmung zwischen theologischem Verständnis von Kirche und der betriebswirtschaftlichen Definition einer Aktiengesellschaft liegt. Taufe ist jedoch einmalig, sie ist sakramentales Geschehen und irreversibel, da sie eine unmittelbare personale Beziehung zwischen Gott und Mensch voraussetzt und aus diesem Grund nicht übertrag- oder tauschbar ist. Die Analogie von Kirche und Aktiengesellschaft erweist sich also als äußerst schwacher Vergleich.

Häufiger als die singuläre – und mehr oder weniger marktschreierische – Benennung von Kirche als „Jesus AG“ tauchen in der Literatur verschiedentlich Einstufungen von Kirche als (internationalem) Konzern auf. Die katholische Kirche gilt vielen Beobachtern als eine der weltweit einflussreichsten Organisationen, deren Strategien schon alleine aufgrund ihres sichtbaren Missions- und Bestanderhaltungs-Erfolgs ganz offenbar funktionieren. Zudem wird die Kirche auf Welt- wie auf Deutschlandebene von diversen Autoren als „sehr reich“ bewertet, der Vatikan wird in dieser Perspektive als „Schaltzentrale der Macht“ gesehen, in der Entscheidungen getroffen werden, die fast die gesamte Menschheit beeinflussen bzw. weltweite Auswirkungen haben. Vor diesem Hintergrund sind eine ganze Reihe von zumeist polemisch angelegten Darstellungen über die Kirche als weltweiter Konzern und Wirtschaftsmacht entstanden.<sup>317</sup> In der theologischen Fachliteratur existieren einige wenige, aber durchaus ernstzunehmende und deshalb in diesem Rahmen zu diskutierende Einstufungen von Kirche als Konzern: Für die – auch wirtschaftswissenschaftlich geschulten – Theologen M. FLECK und O. DYMA erscheint Kirche in der Perspektive der Betriebswirtschaft „als einer der weltweit größten Konzerne, der unterteilt ist in einzelne national organisierte Niederlassungen. Diese stehen in sehr verschiedenen Spannungsverhältnissen zum Mutterkonzern. Der Papst bzw. die Führungsgremien des Vatikan[s] stellen in dieser Sichtweise die obere Führungsebene des Unternehmens, die Bischöfe, als Leiter der Ortskirche, das mittlere

---

<sup>317</sup> Vgl. exemplarisch BESIER, G., *Konzern Kirche. Das Evangelium und die Macht des Geldes*, Neuhäusen-Stuttgart 2001; FRERK, C., *Finanzen und Vermögen der Kirchen in Deutschland*, Aschaffenburg 2004; SCHWARZ, F., *Wirtschaftsimperium Kirche. Der mächtigste Konzern Deutschlands*, Frankfurt a.M. 2005.

Management dar. Diese Managementebene nimmt in der Organisationsstruktur des Weltkonzerns Kirche eine bestimmte Stellung ein: Einerseits ist der Bischof Symbol der Einheit der jeweiligen Ortskirche und verantwortlich für die Leitung derselben und andererseits ist er Verbindungspunkt der Ortskirche zur weltkirchlichen Gemeinschaft.<sup>318</sup> Und der Unternehmensberater J. OVERLACK klassifiziert Kirche mit diesen Worten: „Die katholische Kirche Deutschlands wäre, konsolidiert dargestellt, vermutlich einer der größten Dienstleistungskonzerne des Landes und die katholische Kirche weltweit vermutlich unter den 50 bis 100 größten globalen Konzernen.“<sup>319</sup>

J. OVERLACK formuliert konjunktivisch, setzt also Kirche mit Konzern nicht in eins. Ist Kirche nun ein Konzern oder nicht? Die Betriebswirtschaftslehre orientiert sich bei ihrer Konzern-Definition an § 18 AktG, wonach ein Konzern der Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher wirtschaftlicher Leitung ist. Eine „einheitliche wirtschaftliche Leitung“ ist dann gegeben, „wenn die Geschäftspolitik der einzelnen Konzernunternehmen koordiniert wird. Die einheitliche Leitung fasst rechtlich selbständige Unternehmenseinheiten zu einer wirtschaftlichen Einheit zusammen.“<sup>320</sup> Konzerne lassen sich zudem noch weiter differenzieren in Unterordnungs- (ein herrschendes und mindestens ein unabhängiges Unternehmen) oder Gleichordnungskonzerne (mindestens zwei voneinander unabhängige Unternehmen).<sup>321</sup> Der Schweizer Wirtschaftsprüfer und -professor A. ZÜND zieht von dieser Definition ausgehend folgende Parallelen zwischen (Welt-)Kirche und (Welt-)Konzern: „Es sind beide Systeme, die in unterschiedlichen Umwelten tätig sind, eine einheitliche Leitung kennen, eine hierarchische Struktur aufweisen, einen Weg zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse finden müssen und mit der Bürokratie zu kämpfen haben.“<sup>322</sup> Konkretisiert man diesen allgemeinen Vergleich, so treten deutliche Unschärferelationen zwischen Kirche und betriebswirtschaftlicher Konzerndefinition zu Tage, denn die Steuerungsmechanismen eines Konzerns sind ganz andere als die der Kirche. Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Konzerndefinition würden zum Beispiel alle Einrichtungen kirchlicher Art, also auch Klöster, Ordensinstitute und -einrichtungen, kirchliche Verbände und vieles mehr als Teile dieses Konzerns betrachtet, ohne die Frage zu stellen, in welcher Form sie organisatorisch mit Bistümern und Pfarrgemeinden zusammenhängen, und über welche Mechanismen der Vatikan als

<sup>318</sup> FLECK/DYMA, Bischöfe als mittleres Management, 165.

<sup>319</sup> OVERLACK, Dienstleistungsunternehmen Kirche, 33.

<sup>320</sup> WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 266f. Vgl. SELLHORN, TH./RÜTHERS, TH., Konzern, in: Gabler 3, 1747.

<sup>321</sup> Vgl. WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 267. Aus theologischer Perspektive spiegeln diese beiden Kategorien den Disput um das richtige Verständnis von *Communio* zwischen Universalkirche und Teilkirchen bzw. Diözesen wider. Setzt sich der Konzern aus einem herrschenden und davon abhängigen Unternehmen zusammen? Oder sind alle Einzel-Unternehmen innerhalb des einen großen Konzerns gleichgeordnet? In der theologischen Diskussion um *Communio* lauten die Fragen dann folgendermaßen: Ist die Universalkirche den Ortskirchen vorgeordnet? Sind alle Ortskirchen und die Universalkirche gleichberechtigt? Vgl. Kapitel 2.1.6.1 *Kirche als Communio* in dieser Arbeit.

<sup>322</sup> ZÜND, A., Visitation und Controlling in der Kirche. Führungshilfen des kirchlichen Managements (ReligionsRecht im Dialog 4), Berlin 2006, 66.

vermeintliche Konzernzentrale verfügt, um diese Konzernteile zu steuern und zu kontrollieren. Bei genauerer Betrachtung der kirchlichen Organisationsstruktur findet lediglich der hierarchische Aspekt der Aufbauorganisation eine Entsprechung in der Konzernanalogie. Der genauso bedeutsame synodale Aspekt wird dabei übersehen und bewusst ausgeblendet, was auch zu einer Einseitigkeit im betriebswirtschaftlichen Bild von Kirche führt. Zwischen Kirche und Konzern ist zwar ein allgemeiner Vergleich möglich, im Detail erweisen sich die Gemeinsamkeiten jedoch als Unschärfen und werden zu Unterschieden. Dreh- und Angelpunkt der Konzern-Kirche-Analogie sind m.E. zwei Teilbegriffe der Konzerndefinition: Ein Konzern ist der Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbständiger „Unternehmen“ unter einheitlicher „wirtschaftlicher“ Leitung. Zwar verfügt der Papst – nicht aktien-, sondern kirchenrechtlich verstanden – „kraft seines Amtes in der Kirche über die höchste, volle, unmittelbare und universale ordentliche Gewalt, die er immer frei ausüben kann“ (c.331 CIC/1983), doch übt er diese Gewalt nicht in „wirtschaftlicher“ Hinsicht aus, etwa in der Form, dass er die Finanzen und Bilanzen der weltweit 2.130 Diözesen kontrollieren oder gar einsehen würde bzw. die Wirtschafts-Bilanzen der Diözesen jährlich zur Prüfung an den Hl. Stuhl geschickt werden müssten. Zusammen mit der Infragestellung der „wirtschaftlichen Leitung“ stellt sich hier aber die generelle Frage nach dem „Unternehmenscharakter“ von Kirche. Ist Kirche ein „Unternehmen“ – ja oder nein? Mit der Beantwortung dieser Frage steht bzw. fällt auch die Kategorisierung von Kirche als Konzern.

Auffallenderweise begegnet die Rede von Kirche als „Unternehmen“ wiederum vorwiegend in der theologischen und weniger in der betriebswirtschaftlichen Literatur; zudem fällt auf, dass die theologischen Überlegungen zum „Unternehmen Kirche“ häufig in Frageform gekleidet sind.<sup>323</sup> Die Anfragen und Beschreibungen von Kirche fallen dann beispielsweise so aus: „Kirchen sind Unternehmen, weil und solange sie *in* dieser Welt sind. Sie partizipieren an der Knappheitsordnung dieser Welt (ihrer ‚Ökonomie‘), die Gott ‚nach Maß, Zahl und Gewicht geordnet‘ hat (Weish 11,20). [...] Kirchen sind in ihren externen und internen Beziehungen auf dem Markt, aber sie orientieren dort (und wenn es gutgeht: diesen) hin auf das Umsonst der Gnade Gottes“.<sup>324</sup> W. FÜRST und B. SEVERIN urteilen etwas zurückhaltender, jedoch in Aufrechterhaltung des Vergleichs von Kirche und Unternehmen: „Die Kirche hat *auch* eine ‚unternehmerische‘ Dimension und bedarf daher eines hierfür geeigneten Managements, das für die Qualität des Produktes verantwortlich zeichnet.“<sup>325</sup> Sind Vergleiche dieser Art nur Schönrederei bzw. -färberei theologischer Realitäten mit „modernen“ Begriffen der Betriebswirt-

<sup>323</sup> Vgl. z.B. die Titel „Unternehmen Kirche?“ (NETHÖFEL, Unternehmen Kirche, 58), „Kirche – ein Unternehmen?“ (KARRER, Kirche – ein Unternehmen, 12; HASLINGER, Kirche – ein Unternehmen, 54) „Kirche als Wertorientierungs-, Unternehmen?“ (KREUTZKAM, Kirche, 85), „Kirche – ein Dienstleistungsunternehmen?“ (BAUMGARTNER, Kirche – ein Dienstleistungsunternehmen, 309), „Dienstleistungsunternehmen und/oder ‚Heilsanstalt‘?“ (HÖHN, Diakonische Kirche, 8) sowie „Kirche als Unternehmen besonderer Art?“ (METTE, Kirche als Unternehmen, 155).

<sup>324</sup> NETHÖFEL, Unternehmen Kirche, 58.

<sup>325</sup> FÜRST/SEVERIN, Überlebensstrategie 59.



schaft? Ist Kirche ein „Unternehmen“ bzw. eine „Unternehmung“ im Sinn der Betriebswirtschaftslehre, steht sie tatsächlich im Wettbewerb des Marktes?

Bei der Beantwortung dieser Fragen gibt es ein kleines Problem: Es gibt nicht nur eine, sondern viele verschiedene Definitionen von „Unternehmen“, in den Wirtschaftswissenschaften hat man sich bis heute auf keinen Unternehmensbegriff einigen können.<sup>326</sup> Der Grund für diese Differenzen liegt in den unterschiedlichen Ansätzen und Herangehensweisen innerhalb der Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Da eine Bezugnahme und Erläuterung auf die verschiedenen Unternehmens-Theorien im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen würde, basieren die folgenden Beschreibungen – wie die bisherigen Ausführungen auch – auf dem sog. wirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensverständnis, da dies der klassischen ökonomischen Logik der Betriebswirtschaftslehre m.E. am Nächsten kommt.<sup>327</sup> Zur Erinnerung sei hier nochmals die bereits vorgebrachte Definition und Abgrenzung von Betrieben und Unternehmen angeführt: Ein *Betrieb* ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit mit der Aufgabe der *Bedarfsdeckung*.<sup>328</sup> *Betriebe* lassen sich weiter unterteilen in *Unternehmen*, die marktwirtschaftlich orientiert sind und der *Fremdbedarfsdeckung* dienen, sowie in *Haushalte*, die gemeinnützig orientiert sind und der *Eigenbedarfsdeckung* dienen. Auf einer noch tieferen Unterteilungsstufe gibt es *private* und *öffentliche Unternehmen*, die sich jeweils nochmals weiter untergliedern lassen in *private* bzw. *öffentliche Sachleistungs- oder Dienstleistungsunternehmen*. Auch bei den Haushalten gibt es eine weitere Untergliederung in *private Haushalte (ursprüngliche und abgeleitete)* sowie in *öffentliche Haushalte (Körperschaften, Anstalten, Öffentlich-rechtliche Stiftungen)*.<sup>329</sup> Zur besseren Übersicht und Vergleichbarkeit der Betriebsarten (nach dem Muster Unternehmen – Haushalte) dient die folgende Abbildung.

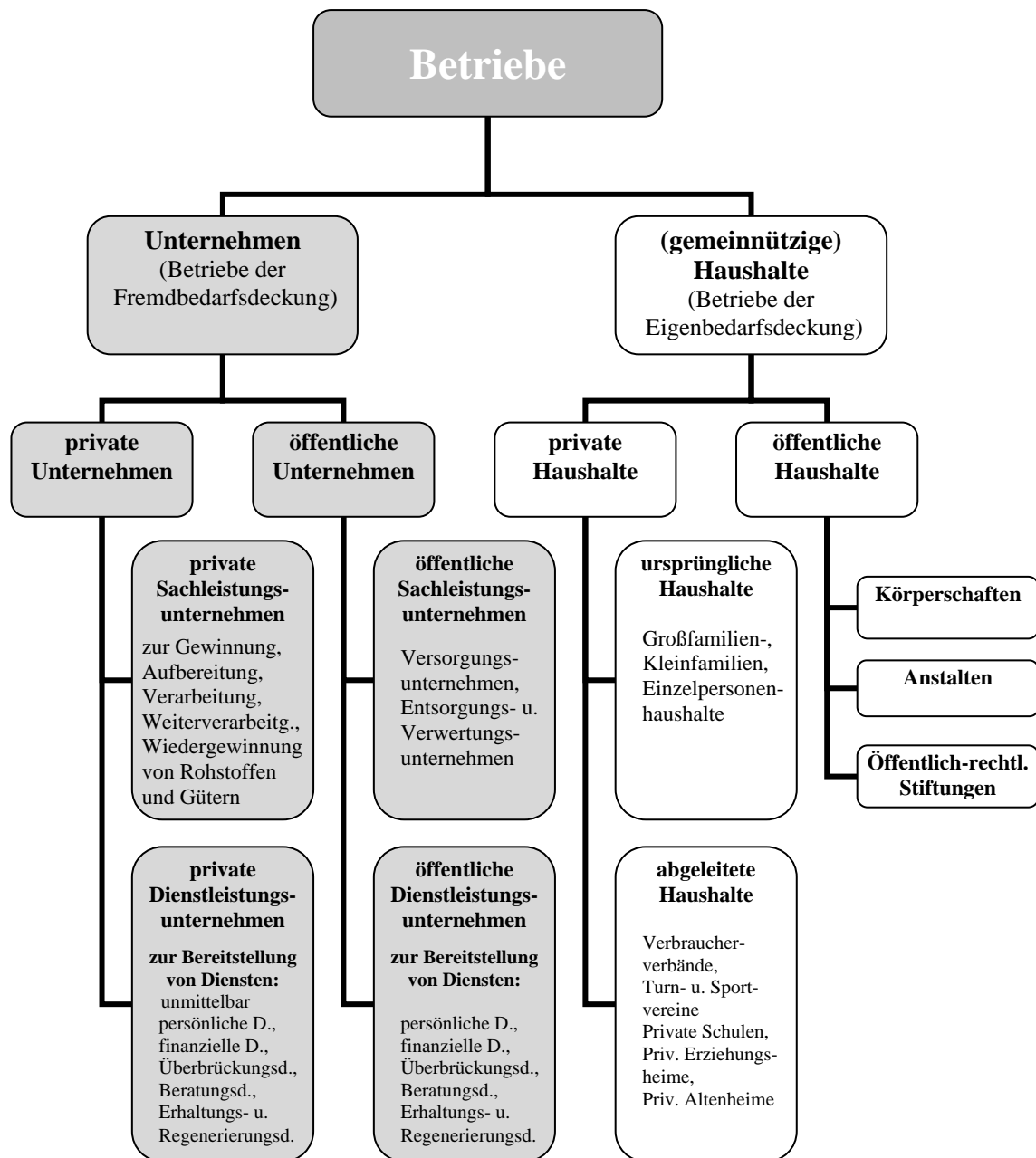
---

<sup>326</sup> Ähnlich wie beim Unternehmensbegriff liegen die definitorischen Probleme beim – eigentlich übergeordneten – Terminus „Betrieb“. Vgl. ausführlicher Anm. 280 in dieser Arbeit.

<sup>327</sup> Zur weiteren Auswahl stünde eine soziologische, technische oder rechtliche Auffassung von Betrieben bzw. Unternehmen. Vgl. dazu im Überblick SCHWEITZER, Gegenstand und Methoden, 38-46.

<sup>328</sup> Vgl. WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 35; DAUTZENBERG/VOIGT, Betrieb, 404.

<sup>329</sup> Vgl. zur Betriebstypologie SCHWEITZER, Gegenstand und Methoden, 29-37; WÖHE/DÖRING, Betriebswirtschaftslehre, 4-7.



**Abbildung 1: Typologie der Betriebsarten nach Art der Leistungserbringung**<sup>330</sup>

<sup>330</sup> Zusammenstellung nach den Einzel-Übersichten bei SCHWEITZER, Gegenstand und Methoden, 29-37. Diese Abbildung zeigt Betriebe aufgrund der Basisannahme der Einteilung in Unternehmen und „Haushalte“, was bei den Unternehmen zur spezifischen Gliederung in bestimmte Arten von „Dienstleistungsunternehmen“ führt, die in der folgenden betriebswirtschaftlichen Ein- bzw. Begrenzung von Kirche angewendet werden. Auch im Rahmen eines genuin *wirtschaftlichen* Betriebsverständnis muss diese Systematik dahingehend relativiert werden, dass sie nur eine von mehreren möglichen Typologien darstellt, hier speziell: eine Typologie, die den Dienstleistungsaspekt betont. An späterer Stelle dieser Arbeit wird auf eine zweite Betriebs-Systematik zurückgegriffen, die sich den Aspekt der Ausrichtung eines Betriebs am Ziel des Gewinns zum Maßstab nimmt; dort begegnen dann gewinnorientierte Unternehmen und nicht-gewinnorientierte Organisationen bzw. öffentliche Betriebe (Haushalte). In der Betriebs-Systematik werden die unterschiedlichen Ansätze eines betriebswirtschaftlichen Werks sofort deutlich, denn die einzelnen existierenden Lehr-Schulen grenzen sich dadurch voneinander ab bzw. versuchen sich an immer neuen bzw. weiteren Betriebstypologien. WÖHE/DÖRING schreiben hierzu: „Eine weitere Einteilung ist möglich“ (DIES., Betriebswirtschaftslehre, 5).

Lässt sich Kirche als (Dienstleistungs-)Unternehmen in dieser Systematik verankern? Als *Unternehmen* müsste Kirche – ganz allgemein – marktwirtschaftlich orientiert sein und der Fremdbedarfsdeckung dienen, sie müsste dann entweder Rohstoffe fördern, (materielle) Güter produzieren oder (immaterielle) Dienstleistungen herstellen. In diesen Kategorien wäre Kirche am ehesten als immaterielles Dienstleistungsunternehmen denkbar, da sie offensichtlich keine Rohstoffe gewinnt (wie z.B. öffentliche oder private Bergwerks-, Kraftwerks-, Ölförder-, Fischerei- oder Forstwirtschaftsunternehmen) und keine Güter produziert, (weiter)verarbeitet oder wiederaufbereitet (wie z.B. öffentliche oder private Sägewerks-, Stahlwerks-, Motorenbau-, Maschinenbau-, Automobil-, Möbelherstellungs- oder Müllverwertungsunternehmen). Kirche ist also definitiv kein Sachleistungs- bzw. Industrieunternehmen.<sup>331</sup> Im Rahmen der Unternehmenseinordnung bleibt aber noch die Frage nach der Kirche als *Dienstleistungsunternehmen*. Für diesen Betriebszweig hält die Betriebswirtschaftslehre folgende Definition bereit:

Dienstleistungsunternehmen bzw. -betriebe sind „Unternehmen, die Dienstleistungen erstellen und verkaufen. Sie gliedern sich in (1) Handelsunternehmen, (2) Verkehrsbetriebe, Telekommunikationsunternehmen, (3) Banken, (4) Versicherungsgesellschaften, (5) sonstige Dienstleistungsunternehmen, wie Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe, Schneider, Friseure, Theater, Kinos, Schulen, Krankenhäuser, Wohnungsvermietungen, ferner die freien Berufe, wie Ärzte, selbstständige Wirtschaftsprüfer, Kommissionäre, Makler, Agenten.“<sup>332</sup>

In dieser Aufzählung wird Kirche nicht angeführt und es findet sich auch kein Unternehmen, das mit Kirche annähernd vergleichbar wäre. Das Urteil, dass Kirche keine Dienstleisterin im betriebswirtschaftlichen Sinn ist, liegt nahe. Vor einer abschließenden Beurteilung sollte jedoch noch das Kriterium der „Dienstleistung“ an sich Berücksichtigung finden. In Abgrenzung zur Gewinnung oder Produktion materieller Güter, durch Industrie- oder Sachleistungsbetriebe, sind *Dienstleistungen immaterielle Güter*, ihr typisches Merkmal ist die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch.<sup>333</sup> In dieser Hinsicht müsste sich Kirche den Vergleich gefallen lassen mit privaten wie öffentlichen Dienstleistungsunternehmen, genauer: mit persönlichen, finanziellen, Überbrückungs-, Beratungs- oder Erhaltungs- und Regenerierungsdiensten (wie z.B. Gaststätten, Reisebüros, Banken, Versicherungen, Handels-, Transport, Nachrichtenübermittlungsunternehmen, Unternehmensberatungen, Werbe-, Forschungsunternehmen, Akademien, Rundfunk-, Fernseh-, Konzert-, Theater-, Museumsunternehmen, Personenbeförderungsunternehmen, Wetterwarten, Beratungsdiensten, Lebensmitteluntersuchungsunter-

---

<sup>331</sup> Diese Beurteilung hat nichts damit zu tun, dass es *innerhalb* der Kirche durchaus kirchliche Unternehmen, also gewinnorientierte Betriebe, gibt. In Ansätzen ist dies z.B. der Fall bei kirchlichen Verlagen, kirchlich orientierten Sparkassen, Banken oder Genossenschaften, je nach Sichtweise können diese aber auch dem nicht-gewinnorientierten Sektor zugeordnet werden. Vgl. JÄGER, A., Kirchliche Unternehmen, in: LWE, 506-512, 506f.

<sup>332</sup> SCHEWE, G./BERWANGER, J., Dienstleistungsunternehmen in: Gabler 1, 703.

<sup>333</sup> Vgl. WEERTH, C./KLODT, H., Dienstleistungen, in: Gabler 1, 696. Typische Beispiele für die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch sind z.B. eine Taxifahrt oder die Haarpflege in einem Friseursalon.

nehmen). Welche Dienstleistung produziert Kirche, die unmittelbar verbraucht wird? Können kirchliche Seelsorge- und Beratungstätigkeit hier als Anhaltspunkte dienen? „*The church [...] is a firm designed to produce religious goods.*“<sup>334</sup> Der Wirtschaftswissenschaftler M. MERTES hat den spezifischen Leistungsprozess der (katholischen) Kirche am Beispiel der Diözese Münster untersucht und kommt zum Schluss, dass es sich beim kirchlichen Angebot in Form von Gottesdiensten, (sonstigen) Sakramentenspendungen und sozial-karitativen Leistungen eindeutig um immaterielle Dienstleistungen handelt, auf die alle Spezifika von Dienstleistungen zutreffen. Zudem setzen sich kirchliche Leistungen „aus verschiedenen Teilleistungen zusammen und können somit als [...] Leistungsbündel bezeichnet werden. So setzt sich etwa ein Gottesdienst aus sehr unterschiedlichen Bestandteilen wie dem Singen oder der Predigt im Gottesdienst oder dem Bereitstellen einer Pfarrzeitung vor oder nach der eigentlichen Gottesdienstfeier zusammen.“<sup>335</sup> Bei aller Vergleichbarkeit kirchlicher „Leistung“ mit Dienstleistungen weist MERTES aber auch auf einen Aspekt hin, der auch hinsichtlich der Einordnung von Kirche als Dienstleistungs-Unternehmen zum Dreh- und Angelpunkt wird: „Zentraler, in der betriebswirtschaftlichen Theorie nicht erfassbarer *Einflussfaktor* ist die *Spiritualität*, also die hinter den sichtbaren Anteilen liegende geistige bzw. geistliche Dimension kirchlichen Denkens und Handelns. Eine solche liegt allen kirchlichen Leistungen zugrunde und unterscheidet sie damit von allen anderen Leistungen. Allen Analogien, die sich z.B. zur Dienstleistungsproduktion ziehen lassen, steht letztendlich immer einschränkend entgegen, dass das Wesen kirchlicher Leistungen nicht vollständig über das begriffliche Gefüge der Betriebswirtschaft zu erfassen ist.“<sup>336</sup> Jedoch ist die Betrachtung der Kirche als Dienstleistungsunternehmen auch unter Ausklammerung des spirituellen Aspekts problematisch. So stellt sich z.B. in einer dienstleistungsorientierten Betrachtung der Kirche das Abgrenzungsproblem zwischen Konsumenten und Produzenten.<sup>337</sup> Im Normalfall einer Dienstleistung sind die Nutzer derselben, also die Kunden, klar abgegrenzt von den Dienstleistungserbringern, die als hauptamtliche Mitarbeiter Teil der Unternehmensorganisation sind. Für die Kirche trifft dies jedoch nicht zu, da sie sich in gewisser Hinsicht stark an ihren Mitgliedern orientiert und nicht die hauptamtlich Tätigen als Teil des Unternehmens auftreten. Von daher muss die Frage nach Produzent und Konsument der Dienstleistung für jede Dienstleistung einzeln betrachtet werden, was jedoch durch die oben bereits erwähnte Tatsache erschwert wird, dass es sich bei den Dienstleistungen vorwiegend um Leistungsbündel handelt.<sup>338</sup> Der These des Religionssoziologen M.N. EBERTZ, wonach Kirche eine „situativ und fallweise, vor allem rituell und caritativ genutzte [...] Dienstleistungs- und

---

<sup>334</sup> ALLEN, D.W., Order in the Church: A property rights approach, in: JEBO 27 (1995), 97-117, 97.

<sup>335</sup> MERTES, M., Controlling in der Kirche. Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster (LLG 7), Gütersloh 2000, 84.

<sup>336</sup> Ebd., 87 [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>337</sup> Vgl. ebd., 90.

<sup>338</sup> Vgl. ebd., 84.

religiöse Vorsorgeorganisation“<sup>339</sup> darstellt, kann also auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht nur eingeschränkt zugestimmt werden. Dennoch lässt sich festhalten, dass aufgrund dieses Dienstleistungscharakters, der der Kirche auch in der öffentlichen Wahrnehmung mehr und mehr zugeschrieben wird, bestimmte Dienstleistungsstandards in zunehmendem Maße auf die Kirche(n) übertragen werden, wie z.B. die Erwartung von kundenorientierten Ansprechzeiten.<sup>340</sup> Verstärkt wird diese Erwartungshaltung dadurch, dass viele Manifestationen des Christentums in der Tat nicht von Ehrenamtlichen, sondern vom hauptamtlichen Personal „durchgeführt“ werden, was bei den Kirchenmitgliedern die Wahrnehmung verstärkt, die Kirche sei eben ein Dienstleistungsanbieter bzw. eine Dienstleistungsanbieterin wie andere auch. Gleichzeitig verringert die Inanspruchnahme von kirchlichen Spezialisten – also hauptamtlich bezahlten Kräften – die eigene Identifikation der nicht hauptamtlich in der Kirche tätigen Mitglieder mit dieser. Dies widerspricht jedoch der Erwartung der kirchlichen Mitarbeiter, die in ihrem eigenen professionellen Verständnis davon ausgehen, dass ihre Dienste nicht als Tauschware, sondern aus Überzeugung in Anspruch genommen werden. Dieses Missverhältnis führt demnach zu einer nur partiellen Übereinstimmung der Ziele des Dienstleistungsempfängers und des Dienstleistungsanbieters, wodurch also nicht unbedingt ein gemeinsames Wertesystem hergestellt wird, wie es einem auf Überzeugungen basierenden Dienstleistungsbetrieb eigentlich angemessen wäre. „Denn theologisch und im Selbstverständnis des Seelsorgers darf die faktische Tauschsituation nicht eingestanden werden. Das Eingeständnis, sich von den Gläubigen zu erkaufen, was diese nicht wollen, indem man ihnen verkauft, was man selbst nicht will, wäre theologisch nicht einholbar.“<sup>341</sup> Der kirchliche Auftrag, Heilssakrament für die Welt zu sein, zielt ja gerade nicht auf die Marktsituation und die damit verbundene Befriedigung von Bedürfnissen, sondern ist eine zweckfreie, nicht quantifizierbare Tätigkeit.<sup>342</sup> Ein Verständnis von Kirche als Dienstleistungsunternehmen stößt hier an seine Grenzen, „denn der grundlegende Unterschied, der die Kirche von anderen Dienstleistungsunternehmen abhebt, [...] ist der Gedanke der Nutzenorientierung – denn in der Kirche geht es nicht um Kundennutzen, sondern um die Entsprechung des kirchlichen Auftrags.“<sup>343</sup>

Ähnlich spricht sich auch der Unternehmensberater J. OVERLACK gegen eine letztgültige Einordnung von Kirche als (Dienstleistungs-)Unternehmen aus: „Die Kirche selbst, ihre Mitarbeiter und die Gläubigen verstehen sich nicht als Unternehmen – und haben sich

<sup>339</sup> EBERTZ, Erosion der Gnadenanstalt, 289.

<sup>340</sup> Vgl. NETHÖFEL, W., Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche, in: BRUMMER, A./NETHÖFEL, W. (Hrsg.), Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997, 15-24.

<sup>341</sup> HOFMANN, L., Management und Gemeinde, in: WÖSSNER, J. (Hrsg.), Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft, Stuttgart 1972, 369-394, 386.

<sup>342</sup> Vgl. FISCHER, J., Marketing in der Kirche? Entwurf einer Typik kirchlichen Handelns, in: FAMOS, C.R./KUNZ, R. (Hrsg.), Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung, Zürich 2006, 46-70, 66.

<sup>343</sup> Vgl. GRÄB-SCHMIDT, Kirche ist kein Unternehmen, 72f.

bisher oft gerade aus der Verschiedenheit gegenüber weltlichen Unternehmen definiert, denn: Erstens hat die Kirche keine ökonomisch formulierte Zielfunktion wie ein Wirtschaftsunternehmen, etwa eine langfristig gemessene Rendite zu erwirtschaften. Zweitens veröffentlicht die Kirche keine konsolidierte Darstellung der Dienstleistungsfunktionen. Es ist uns also nicht bewusst, in welchem gewaltigem Umfang die Kirche ‚Dienstleistungen‘ erbringt [...]. Drittens ist die Kirche nicht organisiert wie ein modernes Dienstleistungsunternehmen und sie tritt nicht auf wie ein Dienstleistungsunternehmen.<sup>344</sup> Aus dem Mund eines Experten der Unternehmensberatungs- und Dienstleistungsfirma McKinsey klingt diese Einschätzung sehr „glaubwürdig“. Dass es angesichts von Bischöfen, die sich „in gewisser Weise als Unternehmer“<sup>345</sup> verstehen, in jüngster Zeit auch Theologen gibt, die auf die problematische Identifikation von Kirche mit Unternehmen hinweisen, zeigen die Ausführungen des Sozialethikers I. BAUMGARTNER: „Die Kirche ist [...] ein bedeutender ökonomischer Akteur. Sie beschäftigt Hunderttausende von Arbeitnehmern, verwaltet Liegenschaften und Kapitalvermögen und ist ein gewichtiger Auftraggeber. Von daher kann sie sich als ökonomischer Akteur auch nicht den Erfordernissen der Wirtschaftlichkeit, der Optimierung der Input-Output-Relationen und auch nicht den Erfahrungen des Dienstleistungs-Marketings entziehen. Aus diesen Feststellungen folgt aber nicht, Kirche als Unternehmen zu identifizieren. Sie ist dem anderen kreislauftheoretischen Typus eines ökonomischen Akteurs, nämlich dem des Haushalts, zuzuordnen. Dies liegt schon in der Konsequenz der betriebswirtschaftlichen Begriffsbildung. Man kann Kirche nur im metaphorischen Sinn ein Unternehmen nennen. Kirche ist Gemeinschaft. Sie ist keine Anstalt öffentlichen Rechts wie eine Rundfunkanstalt, von der man Sendungen bezieht, ohne ihr anzugehören. Kirche umfasst die Gesamtheit der Kirchenmitglieder. Diesen kommt auch die Mehrheit ihrer Leistungen zugute.“<sup>346</sup> Wenn überhaupt, kann Kirche mit einem wirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen also nur anfanghaft in eine Analogie gesetzt werden, ihre *eigentliche* Dienstleistungs-Dimension bleibt für empirisch-ökonomische Maßstäbe allerdings verborgen.

Bei den vorangegangenen Überlegungen, ob Kirche den betriebswirtschaftlichen Charakter einer Aktiengesellschaft, eines Konzerns oder eines Unternehmens bzw.

<sup>344</sup> OVERLACK, Dienstleistungsunternehmen Kirche, 33.

<sup>345</sup> So hat z.B. G. FÜRST, Diözesanbischof von Rottenburg-Stuttgart, 2008 im Rahmen eines Vortrags an der Berufsakademie Stuttgart formuliert: „Gestatten Sie mir hier den Hinweis, dass ich als Bischof durchaus – auch! in gewisser Weise als Unternehmer sprechen kann: Die Diözese Rottenburg-Stuttgart mit 2 Millionen Katholiken in Gemeinden und Seelsorgeeinheiten unterhält unzählige Schulen, Kindergärten, soziale Einrichtungen, Kranken- und Altenpflegeeinrichtungen. Als Bischof leite ich in diesem Sinn ein Großunternehmen mit ca. 45.000 Mitarbeitern, die vor allem im sogenannten ‚non-profit-Bereich‘ tätig sind. Ich erlebe täglich die Spannungen zwischen Management und Seelsorge. Meine Aufgabe ist es, das auszuhalten und positiv zu gestalten. Eine der wichtigsten Herausforderungen ist dabei, trotz knapper werdender Mittel die vorhandenen Arbeitsplätze zu halten.“ DERS., Vortrag „Glaube – Ethik – Unternehmertum“. Berufsakademie Stuttgart (12.03.2008), in: [http://www.drs.de/index.php?id=105&no\\_cache=1&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=7741&tx\\_ttnews\[backPid\]=8794&cHash=68c3c315b9](http://www.drs.de/index.php?id=105&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=7741&tx_ttnews[backPid]=8794&cHash=68c3c315b9) (10.07.2010).

<sup>346</sup> BAUMGARTNER, Kirche – ein Dienstleistungsunternehmen, 317.

Dienstleistungsunternehmens besitzt, ist bisher eines außer Acht gelassen worden: der rechtliche Körperschaftsstatus der römisch-katholischen Kirche in Deutschland. Durch diesen Körperschaftsstatus wird die Bedeutsamkeit der Kirche als Religionsgemeinschaft für die öffentliche Gesamtordnung anerkannt, denn er bekräftigt ihre Eigenständigkeit, ihre Unabhängigkeit vom Staat und ihre originäre Kirchengewalt.<sup>347</sup> Die Typologie der Betriebsarten nach Art der Leistungserbringung,<sup>348</sup> die zur besseren Einordnung des betriebswirtschaftlichen Typus „Dienstleistungsunternehmen“ herangezogen worden ist, kennt *Körperschaften* als eigene Betriebsart *im Rahmen öffentlicher Haushalte*, also als Betrieb, der seine Existenzgrundlage nicht in der Fremdbedarfsdeckung, wie z.B. Unternehmen, sondern in der Eigenbedarfsdeckung hat.

Im Rahmen der zu Beginn dieses Unterkapitels vorgestellten Auflistung zur allgemeinen betriebswirtschaftlichen Qualifizierung der Kirche rangierte der Hinweis auf den rechtlichen Körperschaftsstatus der katholischen Kirche in Deutschland an zweiter Stelle, gleich nach der quantitativen Größenangabe der Mitgliederzahlen und weit vor jeder betriebs- oder unternehmensvergleichenden Beurteilung. Noch einmal ist daran zu erinnern, dass die bisher diskutierten Analogien zwischen Betriebsformen und Kirche weniger der betriebswirtschaftlicher Lehre und Forschung selbst entstammen, sondern in theologischer Fachliteratur diskutiert werden. Zudem fällt auf, dass Theologen den Vergleich zwischen Kirche und einem Konzern oder einem Unternehmen sehr gerne heranziehen, während er von Betriebswirtschaftlern fast kategorisch abgelehnt bzw. in seiner Geltung entkräftet wird. Dass sich die theologischen Beurteilungen vorwiegend auf den Unternehmenscharakter von Kirche stützen und dabei der – für Betriebswirtschaftler wie Kirchenrechtler – selbstverständlichen Tatsache des Körperschaftsstatus der katholischen Kirche in Deutschland<sup>349</sup> keinerlei Beachtung schenken, lässt einige Theologen und ihre Überlegungen in diffusem Licht erscheinen.

„Kirche ist [...] allenfalls eine Ansammlung von Betrieben und Körperschaften, eine (relativ) komplexe Organisation, aber keine Unternehmung.“<sup>350</sup> Diesen nicht-unternehmerischen Charakter besitzt Kirche nicht als Alleinstellungsmerkmal, sondern teilt

<sup>347</sup> Die Kennzeichnung der Kirche als Körperschaft des öffentlichen Rechts bedeutet angesichts der religiösen und konfessionellen Neutralität des Staates nach dem Grundgesetz noch keine Gleichstellung mit anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften, die in den Staat organisch eingegliederte Verbände sind, sondern nur die Zuerkennung eines öffentlichen Status, der sie zwar über die Religionsgemeinschaften des Privatrechts erhebt, aber keiner besonderen Kirchenhoheit des Staates oder gesteigerten Staatsaufsicht unterwirft. Die ausdrücklich im GG benannte Rechtsfolge des Körperschaftsstatus ist das Recht, aufgrund der bürgerlichen Steuerlisten nach Maßgabe der landesrechtlichen Bestimmungen Steuern zu erheben (Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 Abs. 6 WRV). Vgl. LISTL/HOLLERBACH, Kirche und Staat, 1279f.

<sup>348</sup> Vgl. die Abbildung auf S. 91 dieser Arbeit.

<sup>349</sup> Zum staatskirchenrechtlichen Verständnis des Körperschaftsstatus der römisch-katholischen Kirche in Deutschland vgl. z.B. LISTL/HOLLERBACH, Kirche und Staat, 1279f. Kurze, da selbstverständliche Bezugnahmen auf den Status von Kirche als Körperschaft des öffentlichen Rechts finden sich z.B. in den ökonomisch-theologischen Arbeiten von MERTES, Controlling in der Kirche, 43-48; LEIMKÜHLER, C., Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. Eine Analyse aus der Sicht der Katholischen Kirche in Deutschland, Frankfurt a.M. 2004, 1.

<sup>350</sup> CAVIGELLI-ENDERLIN, Glaubwürdigkeit der Kirche, 73f.

ihn mit zahlreichen anderen Organisationen unterschiedlichster Art. Angesichts der Tatsache, dass es zunehmend Organisationen und Institutionen gibt, die sich nicht mit marktwirtschaftlichen, d.h. vorwiegend gewinnorientierten Kriterien beurteilen lassen, hat sich in der Betriebswirtschaftslehre ein neuer Betriebs- und Forschungszweig etabliert, der am Markt beteiligte nicht-gewinnorientierte Organisationen untersucht. Die Nonprofit-Organisationen (NPO) werden als solche Betriebe zusammengefasst, deren gemeinsamer Nenner die fehlende Gewinnorientierung ist.

### 1.2.2 Kirche als Nonprofit-Organisation

„Nonprofit-Organisation“, „Not-for-Profit-Organisation“, „Nonbusiness-Organisation“ – diese drei Komposita definieren sich über eine negative Abgrenzung: Nonprofit-Organisationen (NPO) sind *Organisationen*, die nicht auf Gewinn ausgerichtet sind. „Sie verkaufen in der Regel nicht individuell nutzbare Güter und/oder Dienstleistungen gegen mindestens kostendeckende Preise.“<sup>351</sup> Unter diese Negativ-Abgrenzung gegenüber dem gewinnorientierten Unternehmen fallen öffentliche Verwaltungen, öffentliche Unternehmen und die privaten NPO, die NPO im eigentlichen Sinn sind. Zu den privaten NPO zählt die neuere Betriebswirtschaftslehre Vereine, Verbände, Stiftungen, Wohlfahrtsorganisationen, Clubs, Parteien und unter anderem auch die *Kirchen*.<sup>352</sup>

Die Bezeichnung „Nonprofit-Organisation“ weist genau genommen zwei Unterscheidungen in Abgrenzung zu den *Unternehmen* auf: Neben dem Hinweis auf die nicht vorhandene Gewinnerzielungsabsicht grenzt sich auch der Terminus „*Organisation*“ gegen ein gewinnorientiertes *Unternehmen* ab. Die Nonprofit-Organisation ist ein komplexes Gebilde, das aufgrund seines besonderen Auftrags und seiner individuellen Ausrichtung nicht den „üblichen“ marktwirtschaftlich strukturierten Einheiten folgt. In der Betriebswirtschaftslehre der NPO gibt es eine viel diskutierte Frage: Warum werden alle diese „Organisationen“ mit dem Etikett „*Nonprofit*“ versehen? Die negative Bezeichnung besagt nicht, was diese Organisationen sind, sondern was sie nicht sind.<sup>353</sup>

<sup>351</sup> HELMIG, B., Nonprofit-Organisation, in: Gabler 3, 2175. Vgl. MAYRHOFER, W./SCHEUCH, F., Zwischen Nützlichkeit und Gewinn. Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: BADEL, CH./MEYER, M./SIMSA, R. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart <sup>4</sup>2007, 81-97, 81-83.

<sup>352</sup> Vgl. die Nennung von Kirche im Rahmen von Auflistungen beispielhafter NPOs z.B. bei HELMIG, Nonprofit-Organisation, 2175; PURTSCHERT, Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern <sup>2</sup>2003, 49f; SCHWARZ, P., Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen, Bern <sup>2</sup>2001, 15.

<sup>353</sup> Die Bezeichnung NPO hat sich erst in den 1970er Jahren etabliert, das NPO-Management ist also ein relativ junger Bereich der Wirtschaftswissenschaften und in Entwicklung. Der Begriff wird wegen seines negativ-abgrenzenden Charakters immer wieder in Frage gestellt und es werden Alternativen angedacht, wie etwa „Social Profit Organisation“, „Zivilgesellschaftliche Organisation“ oder „Freiwilligenorganisation“. Vgl. BADEL, CH./MEYER, M./SIMSA, R., Die Wiener Schule der NPO-Forschung, in: DIES. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart <sup>4</sup>2007, 1-16, 4.

Bislang sind NPO kein wesentlicher Bestandteil der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Diskussion, obwohl sie grundsätzlich als Produzentinnen von offen zugänglichen, sozialen und wertschöpfenden Leistungen erkannt werden. Da sich die meisten Grundlagen- und Einführungswerke der Be-



Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie nicht Profit-Unternehmen bzw. solche Betriebe sind, deren Sinn und Zweck ein erwerbswirtschaftlicher ist: Unternehmen werden gegründet und geführt, um ihren Eigentümern bzw. Kapitalgebern Einkommen (Gewinn, Profit, Unternehmerrente) zu verschaffen. Diesen Zweck erfüllen sie dadurch, dass sie Güter und Leistungen produzieren und diese auf Märkten, meist unter Konkurrenzbedingungen, gegen Preise verkaufen, in denen grundsätzlich eine Gewinn-(Profit-)Marge einkalkuliert ist. Nicht so die Nonprofit- oder nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen. Deren Zweck bzw. Sinn liegt darin, spezifische Bedürfnisse bestimmter Personengruppen zu befriedigen. Man nennt sie deshalb auch – im Gegensatz zum erwerbswirtschaftlichen Unternehmen – *bedarfswirtschaftliche Organisationen*. In Begriffen der Betriebswirtschaftslehre ausgedrückt: Ein Unternehmen ist eine Profit-Organisation mit sog. „Formalziel-Dominanz“, d.h. Formalziel ist der Gewinn. Eine Bedarfswirtschaft ist eine Nonprofit-Organisation mit „Sachziel-Dominanz“, d.h. Sachziel ist die Bedürfnisdeckung oder -befriedigung.<sup>354</sup>

NPOs haben ihre Entstehung meistens einem Bedürfnis zu verdanken, das weder durch den Staat noch durch den Markt befriedigt werden konnte. Deshalb werden sie in der Betriebswirtschaft auch Organisationen des sog. „Dritten Sektors“ genannt, denn sie befinden sich neben bzw. zwischen den idealtypischen „Polen“ Markt und Staat.<sup>355</sup> Sie

---

betriebswirtschaftslehre vorrangig mit der Betriebsform der Unternehmen auseinandersetzen, werden NPO darin oftmals nicht oder nur sehr kurz thematisiert (vgl. zu NPO als Thema in betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern die Zusammenstellung bei MAYRHOFER/SCHUCH, Zwischen Nützlichkeit und Gewinn, 84-86). Die NPO-Forschung in Europa steckt noch in den „Kinderschuhen“, was angesichts der wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung des Nonprofit-Sektors in den letzten Jahren etwas verwundert. Mit steigender Auseinandersetzung und Infragestellung des ökonomischen Prinzips der Gewinnmaximierung nimmt in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auch die Beschäftigung mit der NPO-Thematik allmählich zu. Unabhängig von der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Grundlagendiskussion bemüht sich die spezielle NPO-Forschung verstärkt darum, „den – durch große Heterogenität und Vielfalt der ihn determinierenden Organisationseinheiten gekennzeichneten – NPO-Sektor definitorisch ein- und gegen andere Sektoren abzugrenzen und die terminologische und sektoral-spezifische Basis des NPO-Managements zu legen.“ HELMIG, B., NPO-Management, in: Gaber 3, 2186-2188, 2187.

<sup>354</sup> Während in der Betriebswirtschaftslehre als Managementtheorie die Parallelität und Abgrenzung der Nonprofit- zur Profit-Organisation wichtig ist, zieht die Volkswirtschaftslehre und Politikologie den Trennstrich eher gegenüber der Öffentlichen Verwaltung und spricht von *Non-Government-Organisationen* (NGO). Die Bezeichnung ist aktuell noch weniger gebräuchlich und wird vor allem auf NPO in Entwicklungsländern, aber auch auf politisch aktive humanitäre oder ökologische Organisationen, wie z.B. Greenpeace, World Wildlife Fund (WWF), Ärzte ohne Grenzen und andere angewendet.

<sup>355</sup> Vgl. HELMIG, B., Nonprofit-Sektor, in: Gabler 3, 2175f. CH. BADEL und Kollegen weisen darauf hin, dass der Begriff „Nonprofit-Organisation“ ein spezifisches angelsächsisches Phänomen widerspiegelt, „das für Europa nur bedingt gültig ist: In der amerikanischen Gesellschaft sind NPO in viel stärkerem Ausmaß eine Alternative und ein Widerpart zum gewinnorientierten Unternehmenssektor als dies in Europa der Fall ist. Das Wort Nonprofit bringt diese Abgrenzung gegenüber den gewinnorientierten Unternehmen zum Ausdruck, während es in Europa viel öfter darauf ankommt, NPO primär als nicht-staatliche Unternehmen zu begreifen. Der dieses Faktum bezeichnende Ausdruck der ‚Nicht-Regierungsorganisation‘ (‚Nongovernmental Organization‘, ‚NGO‘) ist im Vorfeld großer internationaler Konferenzen bzw. internationaler Organisationen [...] bereits üblich geworden [...], trägt jedoch den Keim anderer Missverständnisse in sich: Wörtlich genommen, müssten nämlich NGOs sowohl gewinnorientierte als auch nicht auf Gewinn orientierte Organisationen umfassen, solange sie nur nicht staatlich sind. Dies ist aber in der Praxis natürlich nicht intendiert.“ BADEL/MEYER/SIMSA, Wiener Schule der NPO-Forschung, 5.

unterscheiden sich in ihrer Struktur in wesentlichen Punkten von privaten und öffentlichen Unternehmen.<sup>356</sup>

1. *Sachziele* stehen über den Formalzielen, d.h. die Leistungserstellung – und nicht die Gewinnerzielung – steht im Vordergrund des Organisationszweckes. Dieses Kriterium ist derart wesentlich, dass es im Begriff NPO selbst enthalten ist. CH. BADELDT weist zu Recht darauf hin, dass der Begriff „*nonprofit*“ eigentlich für „*not for profit*“ steht, jedoch fälschlicherweise zu „*no profit*“ umgedeutet wird.<sup>357</sup> In diesem Zusammenhang ist auf das häufig begegnende Missverständnis aufmerksam zu machen, NPO dürfen keine Gewinne erzielen: NPO „dürfen“ auch Gewinne – oder besser: Überschüsse – erzielen, müssen dies sogar, um Investitionen etc. für die Zukunft tätigen zu können, doch die Gewinnerzielung ist nur Mittel zum Zweck, d.h. Mittel, um Ziele der Organisation zu erfüllen. Das Kriterium „*nonprofit*“, d.h. dass Gewinnerzielung nicht Primärzweck ist, trifft an sich auch für staatliche Organisationen zu, weshalb die spezifischen Organisationen des Dritten Sektors als „*private NPO*“ bezeichnet werden. Der *Auftrag* einer NPO ist von ihr selbst, z.B. durch ihre Mitglieder, durch einen Stiftungsrat o.Ä., bestimmt oder wird ihr vom Staat übertragen. Die *Mission* ist aus der Sicht der Träger der NPO zu erfüllen und entspricht nicht immer den Bedürfnissen und Wünschen der anvisierten Zielgruppe.<sup>358</sup> Viele Wohlfahrtsorganisationen geben Leistungen an Dritte ab, im Sinne von Hilfe, Unterstützung oder Förderung aufgrund eines ethisch-begründeten Auftrags.
2. NPO befinden sich im „Kollektiveigentum“ ihrer Träger, es findet keine Gewinnausschüttung statt.<sup>359</sup>
3. Zum Großteil sind NPO mitgliedschaftlich, demokratisch strukturierte Sozialsysteme, die durch mehr oder weniger komplexe Mitbestimmungsprozesse gesteuert werden.
4. Die Ehrenamtlichkeit der Mandatsträger bzw. der hohe Grad an Ehrenamtlichkeit in NPO ist ein weiteres typisches Wesensmerkmal dieser Organisationen. Ehrenamtlichkeit kann dabei auf zwei Ebenen existieren: bei Mitgliedern oder berufenen Personen, die zum einen in den obersten Führungsorganen mitwirken, zum anderen bei freiwilligen Helfern, die aktiv auszuführende Tätigkeiten übernehmen.
5. Vorherrschende, aber nicht alleingültige Rechtsformen sind der eingetragene oder nicht eingetragene Verein, die Genossenschaft oder die Stiftung.<sup>360</sup>

<sup>356</sup> Zur folgenden Aufstellung siehe SCHWARZ, Management-Brevier, 14f; DERS./PURTSCHERT, R./GIROUD, CH. u.a. (Hrsg.), Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Bern 2009, 19f.

<sup>357</sup> BADELDT/MEYER/SIMSA, Wiener Schule der NPO-Forschung, 5.

<sup>358</sup> So stellt z.B. eine Kampagne einer gesundheitsfördernden NPO oder Krankenkasse gegen das Rauchen meistens kein Bedürfnis für Raucher dar.

<sup>359</sup> Bei Genossenschaften gibt es in begrenztem Maß Ausnahmen von diesem Prinzip.

6. Der Zusammenschluss von Gruppen und Organisationen zu einer NPO erfolgt in der Regel freiwillig.<sup>361</sup> Das Prinzip der Freiwilligkeit ist eng verbunden mit dem Prinzip der Ehrenamtlichkeit (Nr. 4), sodass beide Prinzipien als die wichtigsten Ressourcen einer NPO gelten.<sup>362</sup>

Ist Kirche demnach eine NPO? – Tatsächlich besteht im Rahmen betriebswirtschaftlicher Fachliteratur eine weitestgehende Einheit über die grundsätzliche Klassifikation der Kirche als NPO.<sup>363</sup> Analysiert man die genannten Eckpunkte einer NPO im Hinblick auf ihre Relevanz für die katholische Kirche, so erhält man folgendes Ergebnis.

1. Die Kirche ist an einem Ziel ausgerichtet: Sie soll Zeichen und Werkzeug, Heilssakrament in der Welt für das Reich Gottes sein. „Dass es sich dabei um ein vorgegebenes und nicht um ein ausgehandeltes Oberziel handelt, ändert nichts an der grundsätzlichen Zielgerichtetheit der Kirche“,<sup>364</sup> urteilt M. MERTES treffend. Auch wenn die Terminologie des „Ziels“ für kirchlichen Sprachgebrauch eher unüblich ist, gibt es doch einige Autoren, die den theologischen Sendungsauftrag der Kirche explizit als Zielsetzung benennen. Als einer der ersten hat P.M. ZULEHNER in den 1980er Jahren die Zielausrichtung der katholischen Kirche so präzisiert: „Das Primärziel kirchlicher Praxis ist der von Jesus her überlieferte Auftrag.“<sup>365</sup>
2. Den Aspekt der Gewinnausschüttung bzw. „Überschussverwendungsbeschränkung“ als Charakteristikum der NPO Kirche hat ebenfalls MERTES als erster eingehend untersucht und herausgestellt, dass die Haushaltsaufstellungen der katholischen Kirche in Deutschland bzw. der Diözesen als Körperschaft(en) des öffentlichen Rechts nur solche Ausgaben enthalten dürfen, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich sind. Die Ausschüttung von Überschüssen an die Mitglieder zählt nicht zu den Aufgaben der Kirche und ist nicht vorgesehen. Weiter kommt MERTES zum Urteil, dass das kirchliche Gesetzbuch zwar kein ausdrückliches Verbot der Ausschüttung von Überschüssen, wohl aber eine Festlegung der Verwendung überschüssiger Finanzmittel für andere Zwecke vorsieht (cc. 1284f CIC/1983).<sup>366</sup>

<sup>360</sup> PURTSCHERT weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sich in neuerer Zeit Sportvereine aus diesem Grund die Rechts- und Gesellschaftsform der Aktiengesellschaft wählen, da sie im eigentlichen Sinn erwerbswirtschaftliche Organisationen sind. DERS., Marketing für Verbände, 45.

<sup>361</sup> In Deutschland, Österreich und zahlreichen anderen europäischen Ländern bestehen daneben auch Zwangsverbände, wie die Kammern der Wirtschaft und der freien Berufe (z.B. Wirtschafts-, Arbeiter-, Landwirtschafts-, Ärzte-, Anwaltskammer etc.).

<sup>362</sup> Vgl. SIMSA, R., NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung. Soziologische Perspektiven, in: BADEL, CH./MEYER, M./SIMSA, R. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart 2007, 120-140, 125f.

<sup>363</sup> Vgl. z.B. HELMIG, Nonprofit-Organisation, 2175; PURTSCHERT, Marketing für Verbände, 49f; SCHWARZ, Management-Brevier, 15; THOMMEN/ACHLEITNER, Betriebswirtschaftslehre, 64; MERTES, Controlling in der Kirche, 138-146.

<sup>364</sup> Ebd., 141.

<sup>365</sup> ZULEHNER, P.M., Pastoraltheologie, Düsseldorf 1989, 33.

<sup>366</sup> Vgl. MERTES, Controlling in der Kirche, 140.

Die für NPOs geforderte Tatsache des Kollektiveigentums ist im Rahmen der katholischen Kirche so umgesetzt, dass die Diözesen bzw. Pfarreien in Form von kirchlichen Stiftungen verantwortlich zeichnen für den Großteil der kirchlichen Gebäude und Besitztümer. Die Mitglieder sind zur Mitarbeit und Mitbestimmung in diesen Stiftungen, z.B. über den Vermögensverwaltungsrat, aufgerufen.

3. Der Wirtschaftswissenschaftler MERTES urteilt auch hier treffend über das Kriterium der mitgliedschaftlichen Struktur der NPO Kirche, dass es „zumindest in eingeschränkter Weise“ erfüllt ist: „Trotz der grundsätzlich hierarchisch geprägten Führungsorganisation der katholischen Kirche können Elemente mitgliedschaftlicher Mitbestimmung und Führungsausübung identifiziert werden“,<sup>367</sup> wie zum Beispiel im Pfarrgemeinde- und pfarrlichen Vermögensverwaltungsrat, im Diözesanpastoral- und Diözesankirchensteuerrat. „Eine mitgliedschaftliche Struktur ist somit zwar nicht in Reinform gegeben, kann aber für die Erfüllung des Kriteriums in ausreichender Weise unterstellt werden.“<sup>368</sup> Das mit dem Mitgliedschaftskriterium eng verbundene Komplexitätskriterium im Sinne wirtschaftswissenschaftlich-systemtheoretischen Verständnisses weist die NPO Kirche insofern auf, als eine umfassende und für Individuen nachvollziehbare Darstellung der Abläufe, d.h. sach- und zwischenmenschlicher Beziehungen, aufgrund der komplexen Organisation und ihrer Aufgaben und Ziele nicht möglich ist.
4. Die Ehrenamtlichkeit freiwilliger Helfer, genau genommen aller Mitglieder ist eine Grundbedingung für die Realisierung des Ziels, d.h. Sendungsauftrags der Kirche. Denn einmal sind alle Getauften zur „Ausübung der Sendung berufen, die Gott der Kirche zur Erfüllung in der Welt anvertraut hat“ (c.204 §1 CIC/1983), nach c.210 haben alle Gläubigen die Pflicht, „je nach ihrer eigenen Stellung ihre Kräfte einzusetzen, ein heiliges Leben zu führen sowie das Wachstum der Kirche und ihre ständige Heiligung zu fördern“ und nach c.211 sind alle Gläubigen verpflichtet *und* berechtigt, „dazu beizutragen, dass die göttliche Heilsbotschaft immer mehr zu allen Menschen aller Zeiten auf der ganzen Welt gelangt.“ Über den allgemeinen Auftrag zu Ehrenamtlichkeit hinaus, ist die Einbindung Ehrenamtlicher in die obersten Führungsorgane nur ansatzweise verwirklicht (z.B. auf Gemeinde-Ebene durch Mandat im Pfarrgemeinderat, jedoch ohne explizite Mitwirkungsmöglichkeit in der Leitung bzw. Mitbestimmung über die Leitung einer Pfarrei; ähnlich auf Diözesanebene durch Mandat in bi-

---

Vgl. auch c.1284 CIC/1983: „§1. Alle Verwalter sind gehalten, ihr Amt mit der Sorgfalt eines Hausvaters zu erfüllen. §2. Deshalb müssen sie [...] n.6 das Geld, das nach Bestreitung der Ausgaben übrigbleibt und nutzbringend angelegt werden kann, mit Zustimmung des Ordinarius für Zwecke der juristischen Person anlegen [...]“ sowie c.1285: „Nur innerhalb der Grenzen der ordentlichen Verwaltung sind die Verwalter befugt, aus dem beweglichen Vermögen, das nicht zum Stammvermögen gehört, für Zwecke der Frömmigkeit oder der christlichen Caritas Schenkungen zu machen.“

<sup>367</sup> MERTES, Controlling in der Kirche, 143.

<sup>368</sup> Ebd.

schöflichen Beratungsgremien, aber ohne direkte Mitwirkungsmöglichkeit in der Leitung bzw. Mitbestimmung über die Leitung der Diözese; Vergleichbares gilt für die universalkirchliche Ebene). Eine Feststellung der allgemeinen NPO-Forschung trifft auch auf die Kirche zu: „In den Organen der NPO sind meistens Ehrenamtliche tätig, während die kontinuierliche Aufgabenerfüllung durch vollamtliche Angestellte [...] wahrgenommen wird. Das Zusammenwirken dieser beiden Gruppen schafft eines der wesentlichen Managementprobleme.“<sup>369</sup>

5. Die katholische Kirche in Deutschland besitzt den Status der Körperschaft des öffentlichen Rechts. Da die NPO-Definition keine bestimmte Rechtsform verpflichtend vorschreibt, sondern die Rechtsformen von NPOs nur allgemein kategorisiert, steht die katholische Kirche, mit ihren Untergliederungen als Körperschaft(en) des öffentlichen Rechts dieser NPO-Einteilung nicht entgegen.
6. Die Freiwilligkeit des Zusammenschlusses der Mitglieder zur NPO Kirche ist dadurch gegeben, dass nach c.748 §2 CIC/1983 niemand das Recht hat „Menschen zur Annahme des katholischen Glaubens gegen ihr Gewissen durch Zwang zu bewegen.“ Die Entscheidung für die Taufe als Beginn der Zugehörigkeit zur katholischen Kirche ist eine freiwillige.<sup>370</sup>

MERTES sieht das Mindestmaß an Freiwilligkeit darin erfüllt, dass Mitarbeit, Mitgliedschaft und Spenden freiwillig sind: „Das Freiwilligkeitskriterium wird [...] in allen drei Bereichen erfüllt. So gibt es ausgeprägte Formen ehrenamtlicher Mitarbeit und die freie Wahl des Austritts (Taufe) sowie des formalen Austritts aus der Organisation.“<sup>371</sup>

Da die katholische Kirche alle Kriterien der NPO-Definition erfüllt, kann sie aus betriebswirtschaftlicher Perspektive als „Nonprofit-Organisation“ verstanden werden. In der NPO-Forschung wird sie der Kategorie der privaten, soziokulturellen NPO zugeordnet und steht – je nach Beurteilung – auf einer Stufe mit Sport- und Freizeitvereinen bzw. Privatclubs und spiritistischen Zirkeln oder Sekten: allen ist gemeinsam, dass sie „gemeinsame Aktivitäten im Rahmen *kultureller, gesellschaftlicher Interessen*, [bzw.] *Bedürfnisse* der Mitglieder“<sup>372</sup> betreiben. Die folgende Tabelle zeigt den Überblick der Arten von NPO und die Klassifizierung der Kirche.

<sup>369</sup> HELMIG, Nonprofit-Organisation, 2175.

<sup>370</sup> In diesem Zusammenhang ist auch auf c.787 §2 CIC/1983 hinzuweisen, der die in der Mission Tätigen daran erinnert, dass die Taufwilligen nicht mit Zwang zur Taufe geführt werden sollen, sondern „frei darum bitten[d]“.

<sup>371</sup> MERTES, Controlling in der Kirche, 142. Korrekterweise weist MERTES an dieser Stelle auch darauf hin, dass ein Austritt aus der Kirche – nach theologischem Verständnis – nicht möglich ist, und setzt dies in Bezug zur Gewährleistung von Freiwilligkeit: „Auch wenn man dies als Nichterfüllung des Kriteriums der Freiwilligkeit ansehen würde, hätte dies keine Folgen für die Gesamterfüllung des Kriteriums, da die anderen Formen der Freiwilligkeit gegeben sind. Die Freiwilligkeit finanzieller Zuwendungen ergibt sich zum einen durch die Möglichkeit des staatsrechtlichen Kirchenaustritts sowie zum anderen durch die nach eigenem Belieben zu gestaltenden Spenden von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern“ (ebd.).

<sup>372</sup> SCHWARZ, Management-Brevier, 15.

Trägerschaft		Zweck, Aufgabe	Arten, Typen
<b>Staatliche NPO</b>	Gemeinwirtschaftliche NPO	Erfüllung demokratisch festgelegter <i>öffentlicher Aufgaben</i> , Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger	Öffentliche Verwaltungen Öffentliche Betriebe - Verkehr, Wasser, Energie - Spital, Heim, Anstalt - Schule, Universität - Museum, Theater, Bibliothek
<b>Halbstaatliche NPO</b>	Öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungs-körperschaften	Erfüllung übertragener Aufgaben auf gesetzlicher Grundlage, mit Pflichtmitgliedschaft. Teils freiwillige Aufgaben	Kammern in D, A - Wirtschaftsbetriebe - Selbständigerwerbende - Angestellte Sozialversicherungen in A
<b>Private NPO</b>	Wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der <i>wirtschaftlichen Interessen</i> der Mitglieder	Wirtschaftsverbände Arbeitnehmerorganisationen Berufsverbände Konsumentenorganisationen Genossenschaften („Mitgliedschaftliche Unternehmenungen“)
	Soziokulturelle NPO	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen <i>kultureller, gesellschaftlicher Interessen, Bedürfnisse</i> der Mitglieder	Sportvereine Freizeitvereine <b>Kirchen</b> Privatclubs Spiritistische Zirkel, Sekten
	Politische NPO	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung <i>politischer (ideeller) Interessen</i> und Wertvorstellungen	Politische Parteien Natur-, Heimat -und Umweltschutzorganisationen Politisch orientierte Vereine Organisierte Bürgerinitiativen
	Soziale NPO	Erbringung <i>karitativer oder entgeltlicher Unterstützungsleistungen</i> an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit, Wohlfahrt) im Sozial- und Gesundheitsbereich	Hilfsorganisationen und Dienstleistungsbetriebe für Kranke, Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte Wohlfahrtsinstitutionen Entwicklungshilfeorganisationen Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken
<b>Private PO</b>	Erwerbswirtschaftliche PO	Verkauf von Gütern und Dienstleistungen auf Märkten zwecks Ertrag auf Kapital (Gewinn, Rendite)	Industrie Gewerbe Handel Dienstleistungen Landwirtschaft

**Abbildung 2: Typologie der Nonprofit-Organisation (deutscher Sprachraum)**<sup>373</sup>

<sup>373</sup> In Anlehnung an: SCHWARZ, Management-Brevier, 15.

Diese Klassifizierung der Kirche als NPO und die Subsumierung der wichtigsten NPO-Eigenschaften auf die konkrete Gestalt der katholischen Kirche zeigt, dass sich die Annahmen der NPO-Forschung nicht eins zu eins umsetzen lassen, sondern gewisse Spielräume offen lassen. Dies ist kein Negativkriterium gegen die letztgültige Anwendbarkeit der NPO-Kriterien, sondern zeigt vielmehr eine Eigenart der NPO: organisationale Spezifika von NPOs können nicht in letzter Konsequenz verallgemeinert werden und bilden keine „trennscharfe Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen, in Bezug auf zwei Aspekte allerdings stimmen Forschungsergebnisse weitgehend überein: Erstens sind NPO [...] besonders stark organisationalen Widersprüchen ausgesetzt und haben de facto weniger Möglichkeiten, diese durch die Priorisierung von Anforderungen oder Logiken zu handhaben. Zweitens ist eine durchgängig beobachtbare Besonderheit ihre hohe Orientierung an Ideologien und Moral. Insgesamt zeichnet die Forschung ein Bild, wonach NPOs weniger Merkmale rationaler, effizienzorientierter Organisation als andere Organisationen aufweisen.“<sup>374</sup>

Widersprüche sind kein ausschließliches Spezifikum von NPOs, alle Organisationen müssen mit nicht lösbaren Konflikten umgehen. Die spezielle NPO-Forschung hat sich in den letzten Jahren verstärkt mit den Widersprüchen innerhalb von NPO befasst und dabei mehrere Charakteristika herausgearbeitet, die insbesondere auch für die NPO katholische Kirche zutreffen:<sup>375</sup>

1. Viele NPO weisen eine Ambiguität von Zielen auf. In vielen Untersuchungen zu NPO lässt sich eine „spezifisch ausgeprägte Mehrdimensionalität der Ziele“<sup>376</sup> beobachten, gerade auch im Hinblick auf die monothematische Zielsetzung gewinnorientierter Unternehmen (nämlich: Gewinnerzielung bzw. -maximierung). Der Hinweis auf die „Mehrdimensionalität“ gilt für die NPO katholische Kirche in nahezu idealtypischer Weise: Ihr Ziel und ihre Aufgabenstellung, Zeichen und Werkzeug, also Heilssakrament für die Welt zu sein, ist ja nicht nur der geschichtlich-konkreten Dimension von Kirche, sondern – im Zuge des eschatologischen Vorbehalts – auch der Ausrichtung auf das schon jetzt begonnene aber am Ende der Zeit noch voll zu verwirklichende Reich *Gottes* geschuldet.
2. Ein zweites Problem ergibt sich für NPO in der Messung von Erfolg und Effizienz. In NPO ist es „typischerweise nur sehr begrenzt möglich, operationalisierbare und konsensuelle Kriterien für Erfolg zu definieren.“<sup>377</sup> Da in der Betriebswirtschaftslehre Erfolg eng verknüpft ist mit dem ökonomischen Prinzip der Gewinnmaximierung, ist „Erfolg“ im Sinn von Leistungszunahme ein nicht immer gern gehörtes Stichwort in NPO. „Erfolg ist keiner der Namen Gottes“<sup>378</sup>

---

<sup>374</sup> SIMSA, NPOs und die Gesellschaft, 126.

<sup>375</sup> Vgl. zur folgenden Auflistung ebd., 127.

<sup>376</sup> Ebd.

<sup>377</sup> Ebd.

<sup>378</sup> Dieses Diktum wird dem jüdischen Religionsphilosophen M. BUBER zugeschrieben (nach GRONEMEYER, R./ROMPEL, M., Erfolg ist keiner der Namen Gottes. Zur gesellschaftlichen Funktion von Kirche, in: THOMÉ, M. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels [Kirche &

oder „Erfolg ist ein schillernder Begriff“<sup>379</sup> heißt es dementsprechend auch im kirchlichen Bereich.<sup>380</sup> Kirche ist sich zwar ihres Sendungsauftrags bewusst, kennt aber keine Festschreibung von Zielen im betriebswirtschaftlichen Sinn, mit der eine Grundlage für den „Erfolgsnachweis“ gegeben wäre. Ist es tatsächlich (un)möglich, Kirche mit Erfolgskriterien zu bewerten? In der NPO-Forschung wird zunehmend eine neue Art der Erfolgsdefinition herausgestellt, die sich auch auf Kirche anwenden lässt: „Von Erfolg lässt sich demnach auch dann sprechen, wenn er nicht quantifizierbar ist. Andernfalls gäbe es in bestimmten Bereichen keinen Erfolg oder Erfolg wäre dann wirklich keiner der Namen Gottes. Damit blieben dann aber allen kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im weitesten Sinn Erfolgserlebnisse versagt.“<sup>381</sup> Erfolg *kann* einer der Namen Gottes sein, bzw. er *ist* nach Meinung von ST. ORTH „einer der Namen Gottes – wenn auch nicht Erfolg in der Logik des Marktes oder der Politik. Es wird darum gehen müssen, den theologischen Eigensinn von Erfolg herauszuarbeiten und zur Grundlage der Evaluation von Seelsorge zu machen.“<sup>382</sup>

3. Als weiteres Widerspruchs-Kriterium in NPO gilt deren Neigung zu Organisationsabwehr, d.h. sie fügen sich der Rationalität formaler Organisation nur begrenzt. In gewisser Weise tritt Organisationsabwehr in allen Organisationen auf. „Sie resultiert v.a. aus der emotionalen Tendenz, sich Gruppen verbunden zu fühlen und weniger der abstrakten Organisation und führt zu Personalisierung, Informalität und hoher Egalitätsneigung. Damit werden jene Strukturprinzipien unterwandert, die formale Organisationen konstituieren, wie Arbeitsteilung, Kompetenzbereiche, formale Entscheidungswege und abstrakte Regeln. Widersprüche zwischen formaler und informeller Organisation nehmen damit bisweilen drastische Formen an.“<sup>383</sup> N. LUHMANN spricht hier sogar von „einem ständigen Kleinkrieg der Organisationen gegen sich selbst.“<sup>384</sup> Die Skepsis gegenüber formalen Strukturen korrespondiert meist mit einer Ideologie der Gleichheit, die Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen, unbezahlten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erschwert hier zusätzlich die Durchsetzung formaler Macht. Die katholische Kirche als NPO ist hinsichtlich dieses Kriteriums ambivalent zu beurteilen. Sie hat zum einen eine hierarchisch gegliederte Organisation

Zukunft 2], Bonn 1998, 101-106, 102; sowie nach BELOK, M./BISCHOFBERGER, P., Einführung: Zur ökonomischen und theologischen Perspektive des Kirche-Seins heute, in: DIES. (Hrsg.), Kirche als pastorales Unternehmen. Anstöße für die kirchliche Praxis, Zürich 2008, 12-30, 26f).

<sup>379</sup> BELOK/BISCHOFBERGER, Einführung, 26.

<sup>380</sup> Das Stichwort „Erfolg“ sucht man im *theologischen* Lexika vergeblich, das Lexikon für Theologie und Kirche (3. Auflage) beschreibt im Artikel „Erfolg und Misserfolg“ religiöse Lernprozesse (JENDORFF, B., Erfolg und Misserfolg, in: LThK<sup>3</sup> 3, 759).

<sup>381</sup> BELOK/BISCHOFBERGER, Einführung, 28.

<sup>382</sup> ORTH, ST., Profis für die Kirche, in: HerKorr 58 (2004), 163-165, 163.

<sup>383</sup> SIMSA, NPOs und die Gesellschaft, 127.

<sup>384</sup> LUHMANN, N., Organisation und Entscheidung, Wiesbaden<sup>2</sup>2006, 336.



(*Communio hierarchica*) mit Schlüsselfunktionen für (hauptamtliche) Amtsträger – und im weitesten Sinn auch für Amtsträgerinnen – die sich in der Tat immer wieder den Vorwurf der Überregulierung kirchlicher Angelegenheiten und den Ausschluss der Mitbeteiligung aller Gläubigen gefallen lassen muss. Gleichzeitig und vor jeder hierarchischen Organisation betont die Kirche aber auch ihr Prinzip und ihre Grundstruktur als *Communio fidelium*, Gemeinschaft der Christus-Gläubigen in wahrer Gleichheit in ihrer Würde und Tätigkeit (c.208 CIC/1983). Im Sinn pastoraltheologischen und sozialetischen Verständnisses ist die Tätigkeit von „Hauptamtlichen“ in der Kirche im eigentlichen Sinn „Hilfe zur Selbsthilfe“ für alle anderen Glieder der kirchlichen Gemeinschaft, wenn dieses Prinzip auch immer wieder durch „Kleinkriege“ zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in der Kirche und ihren jeweiligen Zuständigkeiten und Kompetenzen aufgeweicht wird. Der Zwiespalt zwischen formeller und informeller kirchlicher Organisation und Struktur ist damit eine theologische wie betriebswirtschaftliche Grundanlage der Kirche und ein Teil ihrer Existenz als komplexe Wirklichkeit.

„*Nonprofit organizations are different!*“<sup>385</sup> So lautet die lapidare Feststellung im Vorwort eines Handbuchs zum Nonprofit-Management. Neben den vielen aufgezeigten Charakteristika von NPO ist ihre Unterscheidung zu gewinnorientierten Unternehmen wesentlich. In NPO zählen die materiellen Werte Geld und Gewinn weniger als der immaterielle Wert der Ideologie der jeweiligen NPO: „Man schließt sich in NPOs in der Regel nicht des Geldes wegen zusammen, sondern um bestimmte Inhalte zu transportieren und etwas zu erreichen. Während Geld wertfrei gesehen wird, gilt das für die Ziele und Inhalte von NPOs meist nicht. Commitment zur gemeinsamen Sache sowie geteilte moralische Werte prägen somit in den meisten NPOs das Geschehen in hohem Maß.“<sup>386</sup> Ideologien können Motivation und Engagement fördern. Nicht ohne Grund forcieren in den letzten Jahren zunehmend auch gewinnorientierte Unternehmen mit oft hohem Aufwand die Durchsetzung einer besonderen Unternehmenskultur, -philosophie und -ideologie, einige formulieren sogar sog. „mission papers“, die sich in ihrer Rhetorik kaum von jener der sehr wertorientierten NPOs unterscheiden.<sup>387</sup>

<sup>385</sup> HERMAN, R.D., *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, New York 1994, xiii.

<sup>386</sup> SIMSA, *NPOs und die Gesellschaft*, 128.

<sup>387</sup> Vgl. z.B. den Slogan „Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung – und engagieren uns für eine bessere Welt“ im Werte-Leitbild der Firma SIEMENS (DIES., *Werte. Unser Leitbild*, in: [http://w1.siemens.com/pool/de/jobs\\_karriere/global\\_employer/werte/unser\\_leitbild/Kapitel\\_Unser\\_Leitbild\\_1136446.pdf](http://w1.siemens.com/pool/de/jobs_karriere/global_employer/werte/unser_leitbild/Kapitel_Unser_Leitbild_1136446.pdf) [10.02.2010]) oder die Aussage „Verantwortliches Engagement als Unternehmensphilosophie“ im Leitbild der BMW GROUP (DIES., *Leitbild Nachhaltigkeit. Unser Verständnis*, in: [http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/leitbild\\_nachhaltigkeit/unser\\_verstaendnis.html](http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/leitbild_nachhaltigkeit/unser_verstaendnis.html) [10.07.2010]).

Die katholische Kirche hat dies nicht nötig, denn sie ist eine NPO, mit dem Ziel, Heilssakrament für die Welt zu sein. Ihr Ziel, ihre Sendung bzw. „Mission“<sup>388</sup> ist in ihren Statuten – nach wirtschaftswissenschaftlichem Verständnis z.B. das Zweite Vatikanische Konzil und sein Niederschlag im neuen kirchliche Gesetzbuch von 1983 – dargelegt und festgeschrieben. Stellt der ideologische – bzw. theologisch formuliert, der spirituelle – Aspekt der Kirche und ihrer Grundvollzüge bei der Einordnung von Kirche als Unternehmen ein echtes rationales Problem dar, das nicht gemessen und bewertet werden konnte, so kann er für die Einordnung von Kirche nicht nur problemlos angeführt werden, sondern muss es sogar: denn so wie jede NPO nur aufgrund ihrer jeweiligen Ideologie existiert, ist Kirche nur aufgrund ihres Sendungsauftrags, Heilssakrament für die Welt zu sein, denkbar.

So klar das Ziel der katholischen Kirche in ihrem Sendungsauftrag bestehen mag, so schwierig ist es, diesen Anspruch in der geschichtlich-konkreten Realität von Kirche – auch als NPO – umzusetzen und kontinuierlich zu gewährleisten. Die katholische Kirche hat den großen Vorteil, dass ihre „Mission“ eindeutig feststeht, doch hat sie aufgrund ihrer Mehrdimensionalität als sichtbare und unsichtbare Wirklichkeit in komplexer Gestalt auch den Nachteil, dass ihr Sendungsauftrag nicht vollends empirisch und rational nachprüfbar und bewertbar ist. Der Wirtschaftswissenschaftler F.X. BEA urteilt hierzu prägnant: „Während in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen Ziele i.d.R. in Form von quantitativ messbaren Kennzahlen (z.B. Kapitalrentabilität, Marktanteil) formuliert werden, sind die fundamentalen Ziele der Kirche qualitativer Natur (z.B. Erfüllung eines Auftrages). Zwar lassen sich für bestimmte Betätigungsfelder der Kirche quantifizierbare Unterziele entwickeln (z.B. in der Seelsorge oder im sozialen Bereich), das Oberziel bleibt jedoch relativ abstrakt.“<sup>389</sup> Die Folge sind Probleme im effektiven Festlegen von Unterzielen – z.B. stellt sich die Frage, wie sich *Martyria*, *Liturgia* und *Diakonia* in der Praxis genau unterscheiden und darstellen lassen – sowie in der effektiven und effizienten, also zielgerichteten Umsetzung der Ziele in der Organisation Kirche. Und weiter ergeben sich Defizite im Bereich der Planung und der strategischen Organisationsführung sowie Schwierigkeiten bei der (betriebswirtschaftlichen) Operationalisierung der Ziele. Wie in vielen anderen NPO fehlt es auch der NPO Kirche an *konkret* „vereinbarten Zielen und an operationalisierbaren Kriterien zur Überprüfung der Zielerreichung.“<sup>390</sup>

---

<sup>388</sup> Während die – mit englischen Managementbegriffen durchsetzte – Betriebswirtschaftslehre das Stichwort „mission“ (engl.) in neuerer Zeit gerne als *das* Schlagwort zur Beschreibung der Sendung und des Ziels eines Unternehmens bzw. einer Organisation verwendet, ist der Begriff „Mission“ (lat. *mittere* – *missio* = senden, schicken bzw. Sendung) seit Jahrhunderten prägend für das Selbstverständnis der (katholischen) Kirche und im kirchlichen Bereich also nichts Neues.

<sup>389</sup> BEA, F.X., *Communio-Management*, in: HILBERATH, B.J. (Hrsg.), *Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation?* (QD 176), Freiburg i.Br. 1999, 69-77, 70f. Ein Hinweis im Rahmen der Theologie: F.X. BEA ist der Neffe des – u.a. durch das II. Vatikanum bekannten – Kurienkardinals BEA. Als Inhaber des betriebswirtschaftlichen Lehrstuhls für Organisation und Planung an der Universität Tübingen war er zum Beispiel auch am Communio-Projekt des Theologen F.J. HILBERATH beteiligt.

<sup>390</sup> HORAK, CH./MATUL, CH./SCHEUCH, F., *Ziele und Strategien von NPOs*, in: BADEL, CH./MEYER, M./SIMSA, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, Stuttgart

Heißt das, dass die Beschreibungen von Kirche als *Mysterium – Sakrament – Zeichen und Werkzeug – komplexe Wirklichkeit in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt* für die Betriebswirtschaftslehre und NPO-Klassifizierung nur „schöne Worte“ ohne jeglichen Praxisbezug sind? Ist Kirche aufgrund ihres mehrdimensionalen Sendungsauftrags automatisch von betriebswirtschaftlicher Analyse disqualifiziert, da sie letzten Endes überhaupt nicht rational-empirisch beurteil- und bewertbar ist?

Nach den Kriterien der Betriebswirtschaft – und auch der Theologie – ist Kirche sicherlich keine Profitorganisation, auch eigentlich keine Nonprofit-Organisation in der Form, dass die katholische Kirche auf Diözesan-, Deutschland- oder universalkirchlicher Ebene nach außen explizit als NPO auftritt und handelt. Aber im allgemeinen Sinn ist die Kirche eine NPO,<sup>391</sup> im speziellen Sinn gibt es in der Kirche NPO<sup>392</sup> und Kirche arbeitet unter Umständen auch gewinnorientiert, d.h. aber noch nicht, dass sie deshalb ein Unternehmen ist. Zudem ist „die Kirche nicht so ‚von einem anderen Stern‘ [...], dass sie Beobachtungen bei Großorganisationen und Unternehmen vernachlässigen könnte. Kirche ist zwar nicht von dieser Welt – was ihre Gründung, ihre Stiftung, ihre bleibende Bestimmung und ihre Vision, das Reich Gottes, angeht, aber schon die Ziele, die aus dieser Vision folgen bzw. ihrer Verwirklichung dienen und erst recht die dazu nötigen Strategien, Strukturen, Kommunikations- und Interaktionsformen ergeben sich aus dem Charakter der Kirche als *corpus mixtum*. [...] Damit soll nämlich Kirche gerade nicht ins ungreifbare ‚Geheimnis‘ entrückt und jeglicher Strukturdebatte entzogen werden.“<sup>393</sup> Vielmehr geht es darum, dass sie ihrem Zeichencharakter gerecht wird und sich nicht nur ihrer unsichtbaren, sondern auch der sichtbaren Realität stellt. Doch nicht nur dies, will Kirche ihrem göttlichen Sendungsauftrag in der Zeit und Gegenwart der Menschen gerecht werden, *muss* sie dessen Realisierung und Konkretisierung in geschicht-

---

<sup>4</sup>2007, 178-201, 178. Ähnlich urteilt auch R. SIMSA, die die NPO in ihrem Kontext betrachtet: „Neben diesen Aspekten stehen insbesondere aber widersprüchliche Anforderungen von stakeholdern der – organisationsintern meist klar als notwendig erkannten – Formulierung und Operationalisierung von Zielen entgegen. Solange Ziele latent gehalten oder vage formuliert werden, können sich unterschiedliche Gruppen mit der Organisation identifizieren, die Formulierung klarer Ziele und Erfolgskriterien dagegen könnte maßgebliche Spender, Förderer oder auch Mitglieder vor den Kopf stoßen. Die Vieldeutigkeit und Heterogenität von Zielen macht das Management gleichzeitig angreifbarer und unangreifbarer. So werden viele seiner Aktivitäten zu einem der Ziele passen, gleichzeitig aber auch einigen Zielen widersprechen, bzw. den von einer bestimmten Bezugsgruppe favorisierten Zielen entgegenstehen.“ DIES., NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder: Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management, in: SCHAUER, R./PURTSCHERT, R./WITT, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum an der Johannes Kepler Universität Linz (17.-19. April 2002), Linz 2002, 39-61, 50.

<sup>391</sup> Während noch bis vor wenigen Jahren in der – katholischen wie evangelischen – Theologie darum gerungen wurde, ob Kirche ein Unternehmen ist, avanciert die ökonomische Einstufung von Kirche als NPO inzwischen zur theologischen Selbstverständlichkeit. Vgl. z.B. BISCHOFBERGER, Kirchliches Management, 31-44; FAMOS, C.R., Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis, Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive der Praktischen Theologie (ReligionsRecht im Dialog 3), Münster 2005, 182-184.

<sup>392</sup> Die betriebswirtschaftliche Einordnung der einzelnen Sozialbetriebe unter dem Dach der Kirche führt unbestritten zur Qualifizierung z.B. einer einzelnen Caritas-Sozialstation bzw. eines ganzen Caritas-Verbandes oder eines kirchlichen Bildungshauses als NPO und ist mehrheitlich anerkannt.

<sup>393</sup> HILBERATH, Unternehmen Kirche, 94f.

lich-konkrete Strukturen immer wieder neu betreiben und damit auch auf hilfreiche Instrumente zur Optimierung dieser Strukturen zurückgreifen. Die Betriebswirtschaftslehre bietet der Kirche dafür ihr Wissen und ihre Fähigkeiten aus dem Management-Bereich der NPO an.

### 1.3 Ein theologischer und ökonomischer Blick auf die Kirche – eine Quadratur des Kreises?

Kirche als Mysterium *und* Akteurin auf dem Markt, Kirche als komplexe Wirklichkeit in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt *und* strukturierte Nonprofit-Organisation, (wie) geht das zusammen? Sind theologisches und betriebswirtschaftliches Denken über Kirche in der Tat so unvereinbar, wie es nach der Vorstellung der unterschiedlichen Fachperspektiven auf Kirche den Anschein macht?

Die vorausgegangenen fachlichen Einordnungen von Kirche lassen keinen Zweifel aufkommen, dass Theologie und Betriebswirtschaft auf vollkommen verschiedenen Prinzipien beruhen. Allein die Kontexte „Glaube und Kirche“ sowie „Wirtschaftlichkeit und Betrieb“ offenbaren einen unüberbrückbaren Graben zwischen den beiden Disziplinen. Theologie und Betriebswirtschaft scheinen als Wissenschaften keinerlei gegenseitige Anknüpfungspunkte zu besitzen. Ist es tatsächlich unmöglich, die Glaubenswahrheiten der Theologie mit den empirischen Daten der Betriebswirtschaft in Einklang zu bringen? Sind die beiden Disziplinen in der Tat so unvereinbar wie die beiden geometrischen Formen Kreis und Quadrat?

Um aufgrund dieser schwierigen Ausgangslage überhaupt zu einer interdisziplinären Begegnung zwischen den beiden so grundverschiedenen Wissenschaften Theologie und Betriebswirtschaftslehre gelangen zu können (1.4), ist es zunächst einmal notwendig, den „Ressortpatriotismus“ der beiden Disziplinen zu entkräften und gegenseitige Vorbehalte aus dem Weg zu räumen (1.3.2). Der Vergleich der jeweiligen Ressentiments zwischen den beiden Fächern (1.3.1) wird zeigen müssen, wie tief der Graben zwischen Theologie und Ökonomie tatsächlich ist bzw. welche Barrieren die beiden Fächer gegeneinander aufgebaut haben und sich dahinter verschanzen.

#### 1.3.1 *Ressentiments der beiden Disziplinen*

Theologie und Betriebswirtschaft, Kirche und Management scheinen Begriffswelten zu sein, die sich wie Feuer und Wasser gegenseitig ausschließen. A. JÄGER, evangelischer Professor für Theologie und Wirtschaftsethik, hat über das Verhältnis von Theologie und Ökonomie geurteilt, sie seien wie zwei Schwestern, die nach einer langen Zeit der Entfremdung sich nun wieder gegenüber stünden und sich nichts mehr zu sagen hätten.<sup>394</sup> Daran ist – bei allem Hinken, das solche Vergleiche immer mit sich bringen – sicher richtig, dass Theologie und Ökonomie enger miteinander verbunden sind,<sup>395</sup> als

---

<sup>394</sup> Vgl. JÄGER, A., *Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*, Gütersloh <sup>2</sup>1986, 9.

<sup>395</sup> Über eine ursprüngliche Verknüpfung zwischen Ökonomie und Theologie besteht kein Konsens. Während manche Theologen im antiken Verständnis von griech. οἶκος (Haus, Haushalt) und griech. οἰκονομία (Verwaltung des Hauses, Haushaltung) wirtschaftliche Anknüpfungspunkte im Sinn von „gerechtem Hauswirtschaften“ und theologische im Sinn von „Haushalt, Familie, Ordnung Gottes“ sehen – in späterer Ausprägung als Heilsökonomie Gottes –, lehnen andere dies ab. Auffallenderweise stellen nur Theologen derartige Überlegungen an, auf dem Gebiet der Wirt-

ihnen heute bewusst und lieb ist. Die Sprachlosigkeit zwischen den beiden Disziplinen weicht in Deutschland erst in den letzten Jahren und macht nun ihrerseits einem manchmal sehr aufgeregten und vorwurfsvollen, manchmal einem herablassenden oder auch resignierenden Ton Platz. Da Kirche primär Untersuchungsobjekt der Theologie ist, werden zunächst die Ressentiments der Theologie gegen eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mit der Betriebswirtschaft vorgestellt, um anschließend umgekehrt die – soviel sei schon jetzt angedeutet: dem Umfang und Inhalt nach wesentlich geringeren Vorbehalte – der Betriebswirtschaft gegen die Theologie aufzuführen.

Erste Vorbehalte auf dem Gebiet von Theologie und Kirche gegen eine Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse setzen bereits bei der *betriebswirtschaftlichen Terminologie* an. Das Vokabular der Betriebswirtschaft wird dabei in erster Linie „mit Macht und Einfluss, Leistung und Fortschritt, Einkommen und Erfolg, Prestige und Anerkennung“ oder auch „mit Geschäftemacherei und Korruption, Willkür und Missbrauch, mit Ausbeutung und Zerstörung und vor allem einer ausschließlich auf materialistische Dinge gerichteten Lebenseinstellung“<sup>396</sup> gleichgesetzt. Vor diesem Hintergrund ist die Argumentation naheliegend, dass die Wertvorstellungen von Betriebswirtschaft und Theologie als unvereinbar gelten müssen: Kirche und „Markt“ funktionieren nach vollkommen verschiedenen Prinzipien, Kirche kann deshalb keinesfalls mit betriebswirtschaftlichen Termini und Gesetzmäßigkeiten beurteilt werden.<sup>397</sup> Von Seiten der Theologie wird dabei besonders herausgestellt, dass das Wirken der Kirche durch derartige Begriffe allein auf wirtschaftliche Aspekte reduziert wird, so dass eine entscheidende Dimension des theologischen Glaubensgebäudes verloren geht.<sup>398</sup> Wort-schöpfungen wie etwa „Communio-Management“ und „Kirchen-Marketing“ oder allein schon der Vergleich von Kirche mit einem „Dienstleistungsunternehmen“ und Gläubigen als seinen „Kunden“<sup>399</sup> sind in manchen Bereichen der Theologie verpönt und mit großer Ablehnung verbunden.<sup>400</sup> Und wenn ein Theologe wie N. METTE vom „*Eindringen* betriebswirtschaftlicher Konzepte in die kirchliche Praxis und Ekklesiologie“<sup>401</sup>

---

schaftswissenschaften wird auf die ursprüngliche griech. Herkunft von „Ökonomie“ und „Ökonomik“ so gut wie nie Bezug genommen, sondern die Vergleichbarkeit mit der engl. Bedeutung von „*economics*“ herausgestellt. Zur ursprünglichen Nähe von Ökonomie und Theologie vgl. die Hinweise des evang. Theologen MANZESCHKE, A., Gott, der Glaube und der Markt: Grenzgänge zwischen Theologie und Ökonomie, in: LUIBL, H.J./STÄDTLER, K./SUDERMANN, CH. u.a. (Hrsg.), Gott und die Wissenschaften (Evangelische Hochschuldialoge 1), Berlin 2007, 118-135; sowie die Deutung des Schweizer Verwaltungsexperten und theologisch interessierten BISCHOFBERGER, Kirchliches Management, 13. Anderer Meinung ist hingegen C.R. FAMOS, der keine traditionellen Bande zwischen den beiden Disziplinen ausmachen will, vgl. DERS., Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive der Praktischen Theologie (ReligionsRecht im Dialog 3), Münster 2005, 149f.

<sup>396</sup> MALIK, F., Managementperspektiven, Stuttgart 1994, 13.

<sup>397</sup> Vgl. POTT, M., Kundenorientierung in Pastoral und Caritas? Anstöße zum kirchlichen Handeln im Kontext der Marktgesellschaft (TPPR 9), Münster 2001, 204f.

<sup>398</sup> Vgl. HASLINGER, Kirche – ein Unternehmen, 56.

<sup>399</sup> Ebd.

<sup>400</sup> Vgl. z.B. BAUMGARTNER, Kirche – ein Dienstleistungsunternehmen, 309-319; GRÄB-SCHMIDT, Kirche ist kein Unternehmen, 65-80.

<sup>401</sup> METTE, Kirche als Unternehmen, 156.

spricht, verrät schon der Sprachgebrauch, dass ökonomische Konzepte als unliebsame Eindringlinge auf dem abgesteckten Feld der Theologie gesehen werden.

Ein weiterer Vorwurf der Theologie gegen die Anwendung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse auf dem Gebiet von Kirche ist die *Kurzlebigkeit der verschiedenen ökonomischen Theorien und Modelle*. Demnach „kommen und gehen“ die Managementkonzepte der Betriebswirtschaft, „sie sind kurzlebig wie alle Modeerscheinungen. Sie leben – ähnlich wie die Mode – von ständiger Wiederholung des Bisherigen auf verfeinerte Weise, ohne tiefgehende Lösungen für Bedürfnisse und Probleme anzubieten, die eine sich verändernde Welt stellt.“<sup>402</sup> Die langlebige, da in Jahrhunderten und Jahrtausenden denkende und agierende Kirche „verfällt mit der Diskussion um die Übernahme moderner Management-Methoden den herrschenden Denkgewohnheiten ihrer Zeit.“<sup>403</sup> Schnell werden in diesem Zusammenhang wahre Horrorszenarien an die Wand gemalt: Bei Einsatz der modernen Management-Methoden „modernisiert sich [die Kirche] mit allen Mitteln, mutiert zu einem ökumenischen Religionskonzern, in dem von der On-line-Beichte bis zur Church-Card Christliches zu religiösem Sondermüll verschwätzt wird. Die Kirche entschließt sich, sich als Teil des Sinnstiftungs- und Sozialmarktes zu begreifen, unterwirft ihr Personal und ihre Strukturen den Prinzipien unternehmerischer Betriebsführung, der Effizienzkontrolle, und nutzt die Möglichkeiten des Marktes, um ihre religiösen Angebote an den Mann (*und die Frau*) zu bringen: Eine kompetente Werbeagentur ist da effektvoller als eine ganze Handvoll von Bischöfen.“<sup>404</sup> Wer mit der Kirche so umgehe, „betreibe ihren Verrat“.<sup>405</sup> N. METTE urteilt über Programme und Modelle, die betriebswirtschaftliche Methoden für Kirche einsetzen, dass sie nichts anderes wollen, als die „Kirche als Reparaturwerkstatt für die immer zahlreicher werdenden Opfer infolge der beschleunigten Mobilisierung zu effektivieren [...]. Und dazu soll sie sich genau der rationalen und effektiven Mittel bedienen, die die moderne Betriebswirtschaft dafür bereithält“?<sup>406</sup> Angesichts der Schnelllebigkeit und damit einhergehenden Beschleunigung aller Lebensbereiche sollen Kirche und Theologie in dieser Perspektive gerade Wegbereiter der Entschleunigung sein und keine Anleihen bei den sich selbst wie andere verändernden Management-Modellen nehmen; Kirche und Theo-

<sup>402</sup> Vgl. GEISELHART, H., Das Managementmodell der Jesuiten. Ein Erfolgskonzept für das 21. Jahrhundert, Wiesbaden 1997, 11-22.

<sup>403</sup> Zitiert nach DIETZFELBINGER, D., Kirche, höre die Signale. Vom Nutzen des Managements, in: DERS./TEUFFEL, J. (Hrsg.), Heils-Ökonomie? Zum Zusammenwirken von Kirche und Gesellschaft (LLG 12), Gütersloh 2002, 85-106, 99 (Anm. 52).

<sup>404</sup> GRONEMEYER/ROMPEL, Erfolg ist keiner der Namen Gottes, 102.

<sup>405</sup> GUTMANN, H.-M., Der gute und der schlechte Tausch. Das Heilige und das Geld – gegensätzliche ökonomische Beziehungen, in: EBACH, J./GUTMANN, H.-M./FRETTLÖH, M.L. u.a. (Hrsg.), „Leget Anmut in das Geben“. Zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie, Gütersloh 2001, 162-225, 212-215; ähnlich auch dargestellt bei STIERK, W., Geld hinkt nicht. Zur ökonomischen Anamnese akuter Verrenkungen im Kirchenmarketing, in: EBACH, J./GUTMANN, H.-M./FRETTLÖH, M.L. u.a. (Hrsg.), „Leget Anmut in das Geben“. Zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie, Gütersloh 2001, 226-232.

<sup>406</sup> METTE, Kirche als Unternehmen, 162.

logie sollen sich ihre tradierte Ungleichzeitigkeit bewahren, so lautet die Argumentation hinter diesem Vorwurf der Kurzlebigkeit von betriebswirtschaftlichen Methoden.

Ein wieder anderer Vorwurf gegen die Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Methodik für die Kirche betont, *dass Theologie und Kirche nicht auf fremde Hilfe angewiesen sind*. In den Fällen, in denen z.B. Unternehmensberatungen von Diözesen gerufen wurden, hagelte es Anfragen von mehreren Seiten, ob die Theologie der Kirche nicht mehr allein helfen kann bzw. warum sich Theologie und Kirche nun unbedingt vom Fremden helfen lassen müssen. Auf Seiten katholischer wie evangelischer Theologie herrscht die Meinung, dass es als Warnsignal gesehen werden muss, wenn „für ein kirchliches Leitungsgremium die Einbeziehung einer Beratungsfirma vom Markt offenbar näher liegt als der Appell an die gesammelte Kompetenz theologischer Disziplinen. Gewiss vermag theologischer Sachverstand allein einem angestauten Wust von institutionellen, konzeptionellen, strukturellen, rechtlichen und zunehmend mehr auch ökonomischen Problemen längst nicht mehr standzuhalten“,<sup>407</sup> doch eine Kirche, „die nach modernsten Management-Methoden arbeitete und dafür eine nahtlos angepasste theologische Legitimation beanspruchen würde, muss zu den ekklesiologischen Schreckvorstellungen gehören.“<sup>408</sup> Die Vorwürfe beschwören für Theologie und Kirche ein Horrorszenario nach dem anderen, doch die eigentliche Angst und der wohl größte Vorbehalt zeigt sich im nächsten Punkt, der deshalb auch die umfangreichste Argumentation für sich beansprucht.

Der wichtigste Vorbehalt gegen die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Management-Methoden für Kirche greift einige Inhalte der bisherigen Vorwürfe auf und bündelt sie zu einem Generalverdacht und -vorwurf: *Kirche und Markt sind inkompatible Realitäten, denn Kirche lässt sich nicht mit Marktmechanismen vergleichen, da sie eine höhere Wirklichkeit besitzt*. Zur Verdeutlichung der Unvergleichbarkeit zwischen Kirche und Markt bzw. ökonomischen Modellen werden von Theologen gerne typische Markt-Metaphern benutzt in dem Sinn, dass Kirche untergehen wird, wenn sie sich „verkauft“, in anderen Fällen wird auch vom „Ausverkauf der Theologie“ gesprochen; manche Autoren stellen die provokante Frage: „Macht BWL nicht einmal mehr vor Kirchentüren Halt?“<sup>409</sup> Argumentationen dieser Art sind nicht neu und wurden bzw. werden immer wieder von verschiedenen Theologen bemüht, wie die folgenden Beispiele zeigen:

---

<sup>407</sup> JÄGER, A., Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft. Wirtschaftliche Analysen und theologische Perspektiven, Gütersloh 1993, 30.

<sup>408</sup> Ebd., 36.

<sup>409</sup> Zitiert in Anlehnung an BUTZER-STROTHMANN, K., Muss das Marketing vor der Kirchentür Halt machen? Spirituelles Gemeindemanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ABROMEIT, H.-J./BÖHLEMANN, P./HERBST, M. u.a. (Hrsg.), Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen – Strategien – Beispiele, Göttingen 2001, 31-41, 31.



„Das Christentum ist nicht ein Kaufhaus, das ängstlich besorgt seine Werbung auf Geschmack und Stimmung des Publikums einstellen muss, weil es eine Ware losschlagen will, die die Kunden eigentlich weder wollen noch brauchen – so wird es freilich leider nicht selten beschrieben; wäre es so, dann könnte man den Bankrott des Unternehmens ruhig hinnehmen. In Wahrheit ist christlicher Glaube die göttliche Medizin, die sich nicht nach den Kundenwünschen und dem, was ihnen schmeckt, richten darf, wenn sie dabei die Kunden nicht zugrunde richten will; sie muss ihrerseits verlangen, dass die Menschen sich von ihrem eingebildeten Bedürfnis, das in Wahrheit ihre Krankheit ist, abwenden und sich der Weisung des Glaubens anvertrauen.“<sup>410</sup>

Schon in den 1960/70er Jahren wendete sich J. RATZINGER mit diesen Worten gegen einen Irrweg, genauer: gegen das Abkommen vom Weg der Wahrheit, wenn sich Theologie und Kirche zu sehr nicht-theologischen Mechanismen aussetzen. Mit etwas zurückhaltenderen Worten warnt auch K. LEHMANN vor einer voreiligen Ineinssetzung von theologischem und ökonomischem Bereich:

„Kirche und Wirtschaft sind zwei von einander verschiedene Bereiche. Wirtschaft erscheint heute wie alle anderen Bereiche der Gesellschaft als ein ‚System‘, das letztlich nur sich selbst steuern kann. Die Wirtschaft hängt zunehmend von sich selbst ab.“<sup>411</sup>

Diese Vorwürfe aus dem Bereich der Theologie wenden sich dezidiert gegen die ökonomische, d.h. marktorientierte Rationalität der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, wenn sie z.B. die Ziel-Mittel-Rationalität oder den marktwirtschaftlichen Wettbewerb im Widerspruch zum sakramentalen Verständnis von Kirche sehen.<sup>412</sup> Demnach verliere sich Kirche an das „Kapital“, wenn sie dem dort offensichtlichen Effizienzdenken verfällt. Indem sie sich auch noch marktförmig mache, verrate sie vor allem ihre eigene Klientel in Form der „Marktversager“ und „Marktverweigerer“ nach dem Vorbild Jesu. Die evangelische Theologin U. GRÄB-SCHMIDT wendet sich in diesem Sinn entschieden gegen Analogien zwischen Kirche und Marktgesellschaft:

„Die Kirche hat keine Produzenten und Kunden, sondern sie ist das Ensemble ihrer Mitglieder, dem auch die Leitenden eingegliedert sind. Diese sind nicht die Anbieter, die auf Bedürfnisse eingehen und ihre Ware darauf abstimmen. Weder verkauft sie ihre Ware noch leistet sie einen therapeutischen Dienst. Wer überhaupt etwas anbietet, bietet sich selbst an, gibt sich preis als Zeuge erfahrener, erlebter Wahrheit oder der Hoffnung darauf. Alle stellen sich in den Raum der Mitteilung, in der Hoffnung, dass sich hier Erleben einstellt. Dass dieser Raum gut oder schlecht organisiert werden kann, und dass hier dann das ganze Arsenal an Überlegungen der Effizienz ihre Rolle spielen muss, ist richtig, aber er ist auf alle Fälle schlecht organisiert, wenn er ein Kundenverhältnis suggeriert, wenn auch nur als Metapher. Das Bild vom Kunden legt nämlich nahe, dass es sich beim Glauben, beim Evangelium um ein Produkt handelt. Ein Produkt wird konsumiert. Man lässt sich damit bedienen. Der Glaube ist aber kein Produkt, das man konsumiert,

---

<sup>410</sup> RATZINGER, J., Das neue Volk Gottes. Entwürfe zur Ekklesiologie, Düsseldorf <sup>2</sup>1972, 95f.

<sup>411</sup> LEHMANN, K., Profilschärfung oder Konzentration auf das Kerngeschäft: Was kann die Kirche von der Wirtschaft lernen?, in: Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Arbeitgeberforum Wirtschaft und Gesellschaft. „Reformen ohne Soziale Gerechtigkeit?“, Berlin 2005, 13-23, 13.

<sup>412</sup> Vgl. zum Folgenden die Zusammenfassung bei DIETZFELBINGER, Kirche höre die Signale, 85ff.

sondern das christliche Leben selbst. Er ist ein Geschehen, das man mitproduziert, kein Ergebnis, sondern ein Prozess [...]. Ich denke, die Kirche könnte vor allem dadurch attraktiver werden, wenn sie zeigt, dass sie aus den allgemein üblichen Denkschemata der Bedürfnisbefriedigung herausfällt.“<sup>413</sup>

Die Theologie wird in ihrer Argumentation dabei auch von soziologischer Seite unterstützt, wenn z.B. der Soziologe R. GRONEMEYER Kirche vor einer Marktorientierung warnt: Gerade in einer Zeit, in der selbst zwischenmenschliche Beziehungen unter das Diktat des Marktes und der Ökonomie zu geraten drohen, verspielt die Kirche ihre Chance, wenn sie für sich selbst eine marktorientierte Modernisierung anstrebt. Die Kirche vollzieht auf einem solchen Weg in den Markt letztlich eine „Entkernung dessen, was Kirche von jeher ausgemacht hat. Das wäre die Veräußerlichung des Religiösen.“<sup>414</sup> Eine marktorientierte Kirche, so folgert GRONEMEYER, ist aber eine „götzendienlerische Kirche“.<sup>415</sup> Im Rahmen der Abwehrhaltung gegen die Anwendung ökonomischer Methoden für die Kirche findet sich auch der Vorwurf der „Vermarktung des Evangeliums“, denn eine Kirche, die sich in das kommerzielle Verhältnis von „Anbietern“ und „Kunden“ begibt, veräußert ihre Botschaft. „Je mehr sich die Kirche in die Nischen der Marktgesellschaft einzwängt, ihre Methoden übernimmt und sich ununterscheidbar macht, desto nachdrücklicher verspielt sie ihre Chance.“<sup>416</sup> In dieser Reihe von Abwehrhaltungen gegen den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente für Theologie und Kirche sei hier abschließend der Publizist CH. NÜRNBERGER angeführt, nach dessen Urteil gerade die Kirche die Chance hätte, sich weltübergreifend dem Kapitalismus – in Form der Ökonomie, Betriebswirtschafts- und Managementlehre – entgegenzustellen, stattdessen sympathisiere und kooperiere sie mit ihm. Nach Meinung NÜRNBERGERS sind Prinzipien wie „Ökonomie“ und „Effizienz“ in der Kirche fehl am Platz, denn „Ökonomie im Reich Gottes sieht anders aus als in den overdesignten Beraterbüros“<sup>417</sup> der Wirtschaftsfachleute.

Diese Vorbehalte von theologischer Seite gegen die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden für Kirche sind als Warnungen und gleichzeitig als Ängste zu lesen:<sup>418</sup>

1. Wer sich auf die Betriebswirtschaftslehre einlässt, verkauft sich an die Bedürfnisse des „Marktes“ und der „Kunden“ und verrät damit die Botschaft vom Reich Gottes.
2. Wer sich auf die Betriebswirtschaftslehre einlässt, hat ein falsches Kirchenbild: Er macht aus der Kirche ein marktkonformes Unternehmen, das Waren feilbie-

---

<sup>413</sup> GRÄB-SCHMIDT, Kirche ist kein Unternehmen, 75f.

<sup>414</sup> GRONEMEYER/ROMPEL, Erfolg ist keiner der Namen Gottes, 103.

<sup>415</sup> Ebd., 106.

<sup>416</sup> Ebd., 102.

<sup>417</sup> NÜRNBERGER, CH., Kirche, wo bist du?, München 2000, 164.

<sup>418</sup> Vgl. zur folgenden Aufstellung grundsätzlich ABROMEIT, H.-J./BÖHLEMANN, P./ HERBST, M. u.a. (Hrsg.), Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen – Strategien – Beispiele, Göttingen 2001, 90.

tet, aus der hierarchischen Leitung Management, aus den kirchlichen Amtsträgern Wirtschaftsbesitzer.

3. Wer sich auf die Betriebswirtschaftslehre einlässt, sucht seine Orientierung an der falschen Stelle: Er verzichtet darauf, Zuversicht und Weisung aus dem Hören des Evangeliums zu erwarten, stattdessen setzt er auf ein der Kirche „fremdes Gesetz“, die Logik der Marktwirtschaft.
4. Wer sich auf die Betriebswirtschaftslehre einlässt, setzt seine Hoffnung auf trügerischen Grund: Er verzichtet darauf, dem Heiligen Geist zu vertrauen, der in der Kirche mächtig ist, und setzt stattdessen auf das eigene Mühen. Die Herrschaft des ökonomischen Denkens tritt an die Stelle der Bereitschaft, sich vom Heiligen Geist führen zu lassen.

Angesichts dieser massiven Vorbehalte gegen die Betriebswirtschafts- und Managementlehre ist man versucht zu meinen, Kirche sehe die ökonomischen Disziplinen als Schlange der Versuchung (vor dem neuen Sündenfall) oder als Dämon, den und dessen Übel es zu bekämpfen gilt. Oder um in den Metaphern von Glaube und Markt zu sprechen: Es scheint, die Theologie hat Angst, „ihre Seele an den Teufel zu verkaufen“. Im Anschluss an die Schilderung der Ängste auf theologischer Seite stellt sich nun die umgekehrte Frage, welche Vorbehalte die Ökonomie gegenüber der Theologie hat oder ob die Betriebswirtschaftslehre – im theologischen Umkehrschluss – das Untersuchungsobjekt Kirche sprichwörtlich meidet wie der Teufel das Weihwasser.

Von Seiten der Betriebswirtschafts- und Managementlehre bestehen genau genommen keine Ressentiments gegenüber Theologie und Kirche, denn beide werden als Untersuchungsobjekte unter vielen anderen betrachtet. Die neutrale und unabhängige Analyse ihrer Untersuchungsgegenstände ist eine Prämisse der ökonomischen Disziplinen.

Ein möglicher Vorbehalt der Wirtschaftswissenschaften gegenüber der Fachdisziplin Theologie war lange Zeit ihr Ruf als „Glaubenswissenschaft“. Betriebs- und Managementlehre – im Verein mit Fächern des sozial-, kultur- und naturwissenschaftlichen Bereichs – betrachteten Theologie nicht bzw. nur bedingt als rationale Wissenschaft, da sie keine empirischen Methoden anwende. Der Vorwurf galt von dieser Seite der empirischen Wissenschaften jedoch nicht nur der Theologie allein, sondern auch den anderen Geisteswissenschaften. Inzwischen sind Ressentiments dieser Art jedoch weitestgehend ausgeräumt; wohl nicht zuletzt deshalb, weil Theologie im Rahmen ihrer praktischen Disziplinen der Religionspädagogik, -soziologie oder Pastoralpsychologie unter Beweis stellt, dass sie durchaus auch empirisch arbeitet und ihre Ergebnisse dann mit theologischer Methode deutet.

Darüber hinaus sieht sich die Betriebswirtschaftslehre auch keinerlei ernsthafter Bedrohung durch Theologie oder Kirche ausgesetzt, vielmehr nimmt sie in den letzten Jahren vermehrt Impulse der christlichen Sozialethik auf und hat – daran mehr oder weniger anknüpfend – die eigene Disziplin der Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik entwickelt. Da die Betriebswirtschaftslehre in ihrer Perspektive keine „Glaubensfragen“ behandelt,

sondern mit empirisch-rationalen Kriterien arbeitet, sieht sie die Theologie auf diesem Gebiet auch in keiner Weise als Konkurrentin, Okkupierende oder Gegnerin – anders als es umgekehrt in der Theologie der Fall ist.

Kehrt man zurück zur Analogie zu Beginn der Vorstellung der Ressentiments der beiden Disziplinen, nämlich zur Analogie der beiden Schwestern, so kommt man zum Urteil, dass sich die beiden nicht einfach nur nichts zu sagen haben, sondern dass eine der beiden in der Rolle der Vorwurfsvollen und die andere in der Rolle der Schweigenden ist. Wie wird ein Dialog zwischen diesen beiden möglich?

### ***1.3.2 Dialog zwischen Identität und Offenheit***

Machen derartige Vorurteile der einen Disziplin gegenüber der anderen einen Dialog zwischen Theologie und Betriebswirtschaft nicht gänzlich unmöglich? Die vermeintliche Fehde zwischen den beiden Fächern erscheint in einem anderen Licht und wird ein wenig relativiert, wenn man eine Aussage K. RAHNERS zum interdisziplinären Dialog zwischen Wissenschaften zu Rate zieht:

„Ich glaube, faktisch wird im interdisziplinären Gespräch so etwas wie eine Aggressivität jeder Disziplin gegen die andere betätigt und abreagiert. [...] Jede Wissenschaft hat eine verborgene Tendenz, sich zu monopolisieren, mindestens insofern sie im konkreten Wissenschaftler gegeben ist. Jeder Wissenschaftler hat darum die Tendenz, die anderen Wissenschaften und Wissenschaftler zu belehren, und ist in der Versuchung, den anderen nicht zuzuhören, oder nur das von ihnen zu hören, was ihn in seiner eigenen Wissenschaft bestärkt. Daher die seltsame Aggressivität, die unter Wissenschaftlern herrscht, auch wenn sie sich unter spätbürgerlicher Höflichkeit verbirgt.“<sup>419</sup>

Gibt es ein Rezept gegen die Aggressivität und Monopolisierungstendenz der Wissenschaften und Wissenschaftler? Gegen eine derartige Kombination von (Krankheits-) Symptomen ist bislang noch kein „Kraut“ gewachsen, doch wenn die folgenden Empfehlungen nicht nur in homöopathischen Dosen verabreicht werden, könnten sie in der Summe durchaus im Sinne von Anti-Aggressiva etc. wirken und eine Ausgangsbasis für interdisziplinären Dialog zwischen beiden Wissenschaften bilden.

1. Eine der Grundvoraussetzungen für den Dialog zwischen den beiden universitären Disziplinen ist der respektvolle Umgang mit der jeweils fachfremden Terminologie.<sup>420</sup> Generell gilt hier: „Der Forderung nach aufmerksamem und vorsichtigem Arbeiten in diesem Grenzbereich ist zuzustimmen,“<sup>421</sup> denn sowohl Theologie als auch Ökonomie sind als einzelne Wissenschaften jeweils nur begrenzt „kompatibel“. Das würde z.B. bedeuten, dass die Wissensbestände der ökonomischen Disziplin in kirchenadäquater

---

<sup>419</sup> RAHNER, K., Die Theologie im interdisziplinären Gespräch der Wissenschaften (Vortrag im Bielefeld am 28.09.1970), in: DERS., Sämtliche Werke, Bd. 15, Freiburg i.Br. 2002, 692-703, 695f.

<sup>420</sup> Dies dürfte für beide Wissenschaften – unter Berücksichtigung einiger Anlaufschwierigkeiten – vermutlich das geringste Problem sein.

<sup>421</sup> PATZEN, M., Führung von evangelisch-reformierten Kirchengemeinden. Betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente in ethisch-theologischer Perspektive, Konstanz 1997, 3.

Nutzung kritisch und selektiv anzuwenden sind und umgekehrt. Dort, wo es hilfreich und angemessen erscheint, können unterschiedliche Terminologien – in beiderseitigem Einvernehmen – verbunden werden; eine unnötige Überformung von theologischem Vokabular mit betriebswirtschaftlichen Begriffen ist dabei unbedingt zu vermeiden, sondern nur dort einzusetzen, wo sie hilfreich und notwendig ist.<sup>422</sup>

2. Durch den Austausch mit der jeweils anderen Wissenschaft besteht für beide Disziplinen die Chance, ihr eigenes Denkgebäude aus einer anderen Perspektive zu betrachten und kritisch zu überprüfen bzw. neue Erkenntnisse zu gewinnen. „Gegen jene tödliche Gefahr, die jeder Wissenschaft innewohnt, sich selbst absolut zu setzen und zu meinen, der Schlüssel, den sie führt, passt für alle Türen“,<sup>423</sup> hilft nur sich in Selbstdisziplin zu üben, einen fairen Austausch über die jeweiligen Argumente und Vorbehalte zu führen, der anderen Wissenschaft zuzuhören und keine Vorhalte, sondern Chancen einzuräumen. Diese Möglichkeit sollte nicht ungenutzt bleiben, sondern tatsächlich als Aufforderung verstanden und angewendet werden. Sie ist wichtiger Ausgangspunkt jedes interdisziplinären Dialogs. Verweigern sich Theologie und Kirche diesem Dialog, laufen sie Gefahr „in ihrem Handeln ‚begriffslos‘ zu sein“<sup>424</sup>, wenn sie nicht die Bedingungen und Folgen theologischen wie kirchlichen Handelns reflektieren. Die Chance des interdisziplinären Dialogs ungenutzt zu lassen, würde auch die weiteren Gefährdungen mit sich bringen, dass sich Theologie und Kirche von anderen Disziplinen abschotten und in eine – eigentlich überwundene – Trutzburg-Mentalität zurückfallen, sodass sie nur noch mit apologetischer Verteidigung ihrer Inhalte statt theologischer Ausdeutung derselben beschäftigt wären. Eine derartige Theologie würde damit ihr Fundament des Glaubens weniger dauerhaft stabilisieren, sondern durch fundamentalistische Tendenzen in fragwürdiger Weise zementieren.

3. Will Theologie den Dialog mit der Betriebswirtschaft aufnehmen, so muss sie sich folgender Tatsachen bewusst sein: Theologisches Arbeiten kann nicht losgelöst von der Realität passieren, sondern geschieht immer in Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Situation, d.h. Theologie war und ist immer auch ein konkretes Suchen nach Antworten auf Fragen und Nöte der Menschen der jeweiligen Zeit. Theologisches Arbeiten muss sich ständig in die „Korrelation der Erfahrungen des Glaubens“<sup>425</sup> hineingestellt wissen. Daraus ergibt sich ein doppelter Dienst an der Botschaft Jesu Christi und an den Menschen. Theologie muss sich dieses Dienstes in der Welt bewusst sein, um immer wieder von Neuem bereit zu werden, sich ungewohnt und ganz anders auf die Welt mit ihren immer neuen Herausforderungen einzulassen. So muss theologisches Arbeiten und Forschen gerade heute darum bemüht sein, Methoden und Wege zu

<sup>422</sup> M.E. stellt bereits die Forderung zur Schaffung einer neuen Disziplin wie „Theologische Ökonomie“ oder „Betriebswirtschaftliche Theologie“ eine unnötige begriffliche Überformung dar.

<sup>423</sup> RAHNER, Theologie im interdisziplinären Gespräch, 701.

<sup>424</sup> ECKART, A.M./ECKART, J., Erfolg – ein Name Gottes?, in: ThG 43 (2000), 13-25, 17.

<sup>425</sup> SCHNIDER, A., Marketing als Lebensnetz für die Kirche, in: KAPFER, L./PUTZER, H./SCHNIDER, A. (Hrsg.), Die Jesusmanager. Kirche und Marketing, Innsbruck 1997, 29-88, 34.

finden, die ganz bestimmten Verhältnissen entsprechen. Adäquates theologisch-wissenschaftliches Arbeiten ist im Hinblick auf die Gesamtheit der theologischen Disziplinen auf viele andere Wissenschaften verwiesen, so hat z.B. auch das Zweite Vatikanische Konzil betont: „Außerdem werden die Theologen – unter Wahrung der der theologischen Wissenschaft eigentümlichen Methoden und Erfordernisse – eingeladen, stets nach einer geeigneteren Weise zu suchen, die Lehre den Menschen ihrer Zeit mitzuteilen“ (GS 62,2). Damit wird jeder Allmachtsphantasie einer Theologie als dominierender oder gar „Super-Wissenschaft“ die Grundlage entzogen.<sup>426</sup> Vielmehr nimmt das Zweite Vatikanum hier darauf Bezug, dass die Wissenschaft der Theologie schon immer eine „Verbund- und Integrationswissenschaft“<sup>427</sup> war, die versuchte, wissenschaftlich vernetzt zu denken und zu agieren. Dieser Ausgangsbasis der „Interdisziplin“<sup>428</sup> muss sich gerade die heutige Theologie bewusst sein, wenn sie zum Wohl von Mensch, Umwelt und Gesellschaft etwas beitragen möchte. Nur wenn alle verfügbaren Erfahrungen, auch die betriebswirtschaftlichen, sinnvoll genutzt werden, kann sichergestellt werden, dass die Kirche ihre zentralen Aufgaben auch künftig umfassend erfüllen kann. Es kann dann also nicht darum gehen, *ob* in Kirche und Theologie überhaupt mit betriebswirtschaftlichen Termini und Konzepten agiert werden darf und umgekehrt, sondern *wie* das geschehen kann, dass weder „von dieser methodischen Erweiterung das Heil für die Kirche erwartet, noch der endgültige Stoß in den Abgrund befürchtet werden“<sup>429</sup> muss.<sup>430</sup>

Für die Kirche stellt sich hier die konkrete Herausforderung der offenen Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Konzepten, also ohne „theologische Scheuklap-

<sup>426</sup> Der Soziologe W. NETHÖFEL setzt die Allmachtsphantasien der Kirche in Bezug zu einer „Beharrungstheologie“ und bezichtigt die Kirche deshalb der Häresie: „In der Kirche überhöht sich der normale Reformwiderstand durch eine Beharrungstheologie. Sie funktioniert durch drei ‚sakrale Fehlschlüsse‘: 1. Hierarchischer Fehlschluss: Weil ich das Heilige verwalte, ist mein kirchliches Verwaltungshandeln heilig. 2. Diakonaler Fehlschluss: Weil ich kirchliche Hilfe leiste, ist meine Dienstleistung heilig. 3. Sakramentaler oder priesterlicher Fehlschluss: Weil ich Sakramente verwalte und predige, ist meine Amtsausübung heilig. [...] Dem weltlichen Ökonomismus [...], der den wirtschaftlichen Lauf der Dinge als gottgegeben hinnimmt, korrespondiert als ideologisches Ausrufezeichen hinter dem kirchlichen Status quo jene Theologie der Beharrung. Sie ist eine altehrwürdige, vielleicht die kirchliche Urhäresie.“ NETHÖFEL, Unternehmen Kirche, 60f. Vgl. hierzu auch die Aussage des Sozialethikers B. LAUX, der die Monopolisierungs- bzw. Hierarchisierungstendenzen des Christentums als gnostische Irrlehre entlarvt: „Das Christentum setzt Wirtschaft und Religion nicht auf eine gleichrangige Ebene, sondern proklamiert eine deutliche Hierarchisierung von Glaube und wirtschaftlichem Handeln, Gott und Mammon, geistigen und weltlichen, himmlischen und irdischen Gütern. In dieser Hierarchisierung kommt auch eine das Christentum weithin prägende Dualität von Geist und Materie, von Leib und Seele, von Irdischem und Himmlischen, von Immanenz und Transzendenz zum Ausdruck.“ LAUX, B., Religion und Ökonomie im Christentum, in: SCHMIDT, H. (Hrsg.), Ökonomie und Religion. Fatal Attraction – Fortunate Correction (DWI-Info Sonderausgabe 7), Heidelberg 2006, 189-200, 195f.

<sup>427</sup> SCHNIDER, Marketing als Lebensnetz, 34.

<sup>428</sup> Ebd., 33.

<sup>429</sup> TANNER, K., Unternehmen Kirche!, in: FETZER, J./GRABENSTEIN, A./MÜLLER, E. (Hrsg.), Kirche in der Marktgesellschaft (LLG 6), Gütersloh 1999, 51-56, 56.

<sup>430</sup> Vgl. POTT, Kundenorientierung, 203f.; PERELS, H.-U., Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Möglichkeiten des Managements, Gütersloh 1990, 10.

pen“<sup>431</sup>. Kirche ist gut beraten, ihre Skepsis gegenüber der Betriebswirtschaft aufzugeben und alternative Betrachtungsweisen zuzulassen. Wenn sie akzeptiert, dass sie neben ihrer eigenen Selbstwahrnehmung als Gemeinschaft von Gläubigen aus der Perspektive der Betriebswirtschaft eben *auch* als soziale, strukturierte und in gewisser Weise beurteil-, plan- und steuerbare Organisation verstanden werden kann, hat sie die Chance, durch Betriebswirtschaft neue Erkenntnisse für die eigene Disziplin zu gewinnen.<sup>432</sup>

4. Theologie sollte das Fach und die Inhalte der Betriebswirtschaftslehre nicht einfach vorverurteilen, sondern die Anklagepunkte einer kritischen Prüfung unterziehen. Ansetzen lässt sich hier schon bei der – nicht nur in der Theologie – weit verbreiteten Angst vor der Maxime des Marktes und des Gewinns. Auch in den Wirtschaftswissenschaften ist das ökonomische Prinzip der Gewinnmaximierung nicht mehr das Nonplusultra. Das Modell des sog. „*homo oeconomicus*“ wird in der Theologie gerne als Feindbild gegen eine transzendente Anthropologie angeführt, was es im Grunde schon länger nicht mehr ist.<sup>433</sup> Denn zum einen gelangt man in den Wirtschaftswissenschaften mehr und mehr zur Erkenntnis, dass der „*homo oeconomicus*“ *nur* ein Modell unter vielen anderen ist und dadurch relativiert wird. Dass wirtschaftliches Denken zum anderen seine ethischen Grenzen hat, wird auch in der Betriebswirtschaftslehre längst erkannt. In neuerer Zeit wird das ökonomische Prinzip in den Wirtschaftswissenschaften deshalb als ökonomisch-rationales und ökologisch-verantwortungsvolles Handeln gedeutet.<sup>434</sup> Um einen Vorbehalt wie diesen geschilderten aus dem Weg zu räumen, hilft nur eines: Der Dialog zwischen den beiden Disziplinen, in dem sie ihre Basisannahmen austauschen und richtigstellen können.

5. Wie das vorherige Beispiel zeigt, muss sich auch die Betriebswirtschaft im Dialog mit der Theologie im Klaren sein, dass ihre eigenen ökonomischen Theorien begrenzt sind, da sie gerade im Hinblick auf Kirche und Glaube nicht in der Lage sind, das Geschehen vollständig abzubilden. Weil Kirche *auch* eine unverfügbare und eine über andere soziale Systeme hinausweisende Dimension hat, kann sie nicht „wie ein beliebiges Unternehmen“<sup>435</sup> gemanagt werden. Das bedeutet zum einen, dass die Betriebswirtschaft Kirche nicht zu einem perfekt durchorganisierten System ausgestalten kann, das allein den Vorgaben von Effektivität oder Rationalität zu gehorchen hat.<sup>436</sup> Zum anderen zieht dies für die Betriebswirtschaft die ungewohnte Konsequenz nach sich, dass ihr

<sup>431</sup> MERTES, Controlling in der Kirche, 303.

<sup>432</sup> PERELS, Wie führe ich eine Kirchengemeinde, 9.

<sup>433</sup> Zur theologischen Fehl- und Überinterpretation des „*homo oeconomicus*“ vgl. SUCHANEK, A./KERSCHER, K.-J., Der homo oeconomicus. Ein sinnvolles Instrument zur wertorientierten Führung?, in: MEIER, U./SILL, B. (Hrsg.), Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung, Regensburg 2005, 168-185, 169-172; DIETZ, A., Der homo oeconomicus. Theologische und wirtschaftsethische Perspektiven auf ein ökonomisches Modell (LLG 18), Gütersloh 2005.

<sup>434</sup> Vgl. hierzu Anm. 285 in dieser Arbeit.

<sup>435</sup> O.A., Österreich: Kardinal Schönborn entlässt seinen Generalvikar, in: HerKorr 53 (1999), 174-176, 174.

<sup>436</sup> Vgl. POTT, Kundenorientierung, 207-210.

gegenüber der Theologie eine „zwingende Posteriorität“ aufgetragen ist:<sup>437</sup> Mit dem Auftrag der Kirche, Heilssakrament für die Menschen zu sein, ist das Ziel bereits vorgegeben. In Kooperation mit der Theologie steht die Betriebswirtschaft dann vor der Aufgabe, eine „wirtschaftlich optimale Ressourcenallokation hinsichtlich der zu verfolgenden Zielbereiche“<sup>438</sup> vorzunehmen. Das bedeutet, dass sie Konzepte entwickeln muss, die sich am besonderen Kontext und den besonderen Aufgabenstellungen von Kirche und Theologie orientieren. Dabei darf sich Ökonomie jedoch höchstens methodisch, niemals aber sachlich-inhaltlich in die Bestimmung der theologischen Vorgaben einmischen. Tut sie es doch, so setzt sie sich unweigerlich dem Vorwurf des wissenschaftlichen Dilettantismus bzw. dem einer Anmaßung von Wissen und Können aus.

Die Abwendung von bisher bestehenden Ressentiments und die Abkehr von Allmachtsphantasien sind die Grundvoraussetzungen des Dialogs, also kommunikativen Austauschs zwischen den beiden Disziplinen Theologie und Betriebswirtschaftslehre.

Wenn sowohl Theologie als auch Betriebswirtschaft die genannten Bedingungen akzeptieren, können beide von der methodischen Erweiterung der anderen Disziplin „profitieren“: Kirche und Theologie für die optimale Umsetzung ihres Heilsauftrags, die Betriebswirtschaft für die Anwendung ökonomischer Theorien auf komplexe soziale Gemeinschaften (wie die Kirche).

Interdisziplinarität, die Zusammenarbeit von Wissenschaften, ist nicht einfach ein dem Zeitgeist der allgegenwärtigen Vernetzung und Globalisierung geschuldeter Modetrend, sondern ein bewährtes Prinzip wissenschaftlichen Austauschs. Das Prinzip der Interdisziplinarität muss also für Theologie und Betriebswirtschaft nicht neu erfunden werden, sondern kann sich auf Erfahrungen stützen. Im Rahmen des interdisziplinären Dialogs zwischen Theologie und Soziologie oder Psychologie wurden dafür bereits in den 1970er Jahren erste Modelle bzw. Paradigmen der Zusammenarbeit vorgelegt, die auch für den anvisierten interdisziplinären Dialog bedacht werden sollten.<sup>439</sup>

Das erste Paradigma, das sog. *Ancilla-Modell*, ist die klassische Vorgehensweise, mit der Theologie auf andere Wissenschaften zurückgreift, sich ihrer also „bedient“ und sie für ihre Zwecke instrumentalisiert. In diesem Paradigma ist die Theologie in der Rolle der den Dialog dominierenden Wissenschaft, die andere Disziplin ist in der Rolle der Hilfsarbeiterin. Konkret bedeutet diese Art der Zusammenarbeit, dass die eine Wissen-

---

<sup>437</sup> MERTES, Controlling in der Kirche, 20.

<sup>438</sup> Ebd., 20.

<sup>439</sup> Vgl. hierzu exemplarisch STEINKAMP, H./METTE, N., Sozialwissenschaften und Praktische Theologie, Düsseldorf 1983, 166-175; GARHAMMER, E., Zwischen Identität und Relevanz. Kirche und Managementtheorien, in: THOMÉ, M., Theorie Kirchenmanagement: Potentiale des Wandels. Analysen, Positionen, Ideen (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 49-57 sowie die Übertragung der chaldeonensischen Formel von „unvermischt und ungetrennt“ auf den interdisziplinären Dialog bei KEHL, Kirche, 133-137; basierend auf den Überlegungen KEHLS in seiner theologisch-soziologischen Arbeit zu Kirche als Institution (DERS., Kirche als Institution). Bei aller Sympathie für das ekklesiologische Deutungsmodell KEHLS wird zugunsten der oben beschriebenen terminologischen Zurückhaltung geübt und im Folgenden die weniger theologisch-fachspezifische, also neutralere Terminologie von STEINKAMP/METTE verwendet.



schaft die Erkenntnisse oder Methoden der anderen übernimmt und in ihrem eigenen Kontext anwendet. Ein gleichberechtigter Diskurs auf Augenhöhe zwischen den beiden beteiligten Wissenschaften ist bei diesem Modell nicht gegeben.

Das *Fremdprophetie-Paradigma* ist das zweite Modell interdisziplinärer Zusammenarbeit, es verhält sich geradezu komplementär zum *Ancilla-Paradigma*. In diesem Kooperationsmodell wird die nicht-theologische Wissenschaft nicht als Methodenlieferantin verstanden, sondern die theologische Reflexion übernimmt ein ganzes Theoriegebäude, in dem sie verlorengegangene Elemente der eigenen Tradition zu erkennen sucht. Das eine der beiden Fächer, also z.B. die Theologie, macht sich in diesem Sinn „Fremdprophetien“ zu eigen, so z.B. geschehen bei der Einbeziehung der Erkenntnisse und Methoden von K. MARX, W. BENJAMIN, TH. ADORNO oder auch J. HABERMAS.<sup>440</sup> Innerhalb dieses Paradigmas werden Ansätze der anderen Wissenschaft jeweils sehr einseitig aufgenommen, da zumeist nur ein spezifischer Ansatz rezipiert und von seinem Ursprungskontext in einen völlig anderen Kontext hineingesetzt wird; das kritische Potential der eigenen Wissenschaft kommt im Rahmen des Prozesses nicht zur Anwendung oder geht verloren. Es ist auffallend, dass die Bemühungen um eine Re-Integration der Fremd-Prophetie in das eigene Fachgebiet zumeist darin münden, dass allein die Terminologie bzw. die Sprachspiele der anderen Wissenschaft integriert werden, ohne ihre Anwendbarkeit zu überprüfen.

Das dritte Modell der Zusammenarbeit zwischen Theologie und anderen Wissenschaften ist eher punktuell geprägt, N. METTE und N. STEINKAMP bezeichnen es als „*Paradigma der konvergierenden Optionen*“.<sup>441</sup> Hierbei ergeben sich aus den erkenntnisleitenden Interessen der beiden Wissenschaften heraus Bezugspunkte und Themen, an denen die Untersuchungsgegenstände beider Disziplinen konvergieren. Diese Art der Kooperation stützt sich auf spontanes und kurzfristiges Interesse und Austausch über die einzelnen Themen, wie es z.B. für die Kooperation zwischen Theologie und Ökonomie anfänglich im Bereich der Wirtschaftsethik der Fall gewesen ist, sie kann aber auch in eine langfristige interdisziplinäre Zusammenarbeit münden und innerhalb der beiden Fächer neue Intra-Disziplinen generieren, wie es z.B. bei der Pastoralpsychologie, Religionssoziologie oder Wirtschaftsethik aktuell der Fall ist.

Nach der Grundlegung der theoretischen Voraussetzungen für einen Dialog zwischen Theologie und Ökonomie ist es nun endlich an der Zeit, nach einem Anknüpfungspunkt im Sinne eines *tertium comparationis* zwischen beiden Disziplinen zu suchen. Damit ist schon angedeutet, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit das letztgenannte *Paradigma der konvergierenden Optionen* zur Anwendung kommen soll, sodass beide Wissenschaften in Form „gegenseitige[r] dialogische[r] Offenheit zwischen Vernunft und

---

<sup>440</sup> Vgl. STEINKAMP/METTE, Sozialwissenschaften, 169.

<sup>441</sup> Ebd., 170.

Glaube für die jeweiligen Aussagen der anderen Seite“<sup>442</sup> zusammenarbeiten, d.h. „man versucht, die verschiedenen Erkenntnisse und Deutungen über den gleichen Gegenstand ‚Kirche‘ erst einmal präzise und detailliert wahrzunehmen und sie dann – wenn möglich – so in den eigenen Erkenntnisprozess zu integrieren, dass sie von dem eigenen Formalobjekt her noch einmal interpretiert werden. Dabei können sich dann – in aller noch so großen und bleibenden Verschiedenheit – doch auch gewisse *Annäherungen und Entsprechungen* zeigen, die eine dem heutigen Phänomen Kirche gemäßere Gesamtansicht bieten dürften.“<sup>443</sup> Eine dialogische Offenheit der beiden Disziplinen füreinander ermöglicht den *Dialog* zwischen Theologie und Ökonomie, sodass die beiden „Schwestern“ nicht länger im aggressiven Gegeneinander (vgl. die Vorurteile der „Schwester“ Theologie) aufeinandertreffen oder im friedlich-gleichgültigen Nebeneinander (vgl. die Haltung der „Schwester“ Ökonomie) aneinander vorbeireden. Kurzum: Im Rahmen der dialogischen Offenheit füreinander haben sich beide Wissenschaften zu respektieren, müssen keine voreiligen Übernahmen tätigen und können – hoffentlich – voneinander, d.h. von ihren Methoden und Erkenntnissen profitieren.<sup>444</sup>

---

<sup>442</sup> KEHL, Kirche, 136.

<sup>443</sup> Ebd.

<sup>444</sup> Vgl. auch GARHAMMER, Zwischen Identität und Relevanz, 49f.

## 1.4 Die kirchlichen Ämter und ihre Struktur als Schnittstelle von Theologie und Ökonomie – eine Probe aufs Exempel

„Heiliger Vater, ich [...] bin Pfarrer in zwei großen Pfarreien. Ich selber und viele Mitbrüder und auch Laien machen uns Gedanken über die zunehmenden Belastungen in der Seelsorge, etwa durch die Seelsorgeeinheiten, die nun gebildet werden: zunehmender Arbeitsdruck, mangelnde Anerkennung, Schwierigkeiten mit dem Lehramt, Einsamkeit, Schrumpfen der Zahl der Priester aber auch der gläubigen Gemeinden. Viele stellen sich die Frage, was Gott von uns in dieser Situation will und wie uns der Heilige Geist Mut machen will. [...] Es stellt sich auch die Frage, wie wir Priester angesichts der neuen Herausforderungen einander helfen können, und zwar auf den verschiedenen Ebenen von Diözese, Dekanat, Seelsorgeeinheit und Pfarrei. [...]“<sup>445</sup>

F. Pixner, Dekan von Kastelruth (6. August 2008)

„Lieber Herr Dekan, Sie haben das ganze Bündel von Fragen aufgeblättert, das die Seelsorger und mich und uns alle in dieser Zeit bedrängt und beschäftigt, und Sie wissen sicher, dass ich nicht imstande bin, jetzt auf das alles eine Antwort zu geben. [...] Wir alle brauchen, glaube ich, diesen Dialog miteinander, den Dialog des Glaubens und der Verantwortung, um den rechten Weg in dieser in vieler Hinsicht für den Glauben schwierigen und für die Priester mühseligen Zeit zu finden. Keiner hat einfach das fertige Rezept, wir alle mühen uns miteinander. [...]“<sup>446</sup>

Papst Benedikt XVI. (6. August 2008)

„Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen dieser Zeit, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind Freude und Hoffnung, Trauer und Angst auch der Jünger Christi, und es findet sich nichts wahrhaft Menschliches, das nicht in ihren Herzen widerhallte“ (GS 1,1). Wir wissen nicht, ob Papst Benedikt XVI. an diese Eröffnungsworte der Pastoralkonstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils „Über die Kirche in der Welt dieser Zeit“ gedacht hat, als er sich im August 2008 im Rahmen seines Sommerurlaubs zu einem Gespräch mit „Seelsorgern“<sup>447</sup> der Diözese Bozen-Brixen getroffen hat, doch es wäre naheliegend. Denn bei diesem Gespräch brachte Pfarrer F. PIXNER seine Anfragen vor: Angesichts der aktuellen Herausforderungen in seiner Diözese in Form von strukturellen und personalen Umbrüchen zeigt er sich ratlos und entmutigt. Papst Benedikt XVI. fühlt sich nicht minder ratlos und empfiehlt für diese Situation einen „Dialog des Glaubens und der Verantwortung, um den rechten Weg [...] in dieser [...] schwierigen [...] Zeit [...] zu finden.“<sup>448</sup> Auch er als Stellvertreter Christi und Hirte der Gesamtkirche<sup>449</sup> kennt kein Patentrezept für die Anfragen des Pfarrers,

<sup>445</sup> Begegnung von Benedikt XVI. mit Priestern, Diakonen und Seminaristen aus Südtirol (6. August 2008), in: [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/speeches/2008/august/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20080806\\_clero-bressanone\\_ge.htm](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2008/august/documents/hf_ben-xvi_spe_20080806_clero-bressanone_ge.htm) (10.07.2010).

<sup>446</sup> Ebd.

<sup>447</sup> Der Terminus „Seelsorger“ und seine ex- bzw. inklusive Bedeutung wird in Kapitel 3.3 „Wenn Schnittpunkte zu Konfliktpunkten werden ...“: *Die Ämterstruktur als Herausforderung für die Glaubwürdigkeit der Kirche als Heilssakrament* genauer unter die Lupe genommen.

<sup>448</sup> Begegnung von Benedikt XVI., o.S.

<sup>449</sup> Vgl. c.331 CIC/1983.

vielmehr appelliert er in dieser Situation an den Einsatz der Prinzipien des Dialogs und der gemeinsamen Verantwortung.

Unter Beachtung dieses Appells Benedikts XVI. und der oben vorgestellten Prämisse der dialogischen Offenheit füreinander ist das folgende Unterkapitel – wie die fortlaufende Untersuchung in dieser Arbeit – darum bemüht, Theologie und Ökonomie in einen Austausch treten zu lassen. Als gemeinsames Erkenntnisobjekt, also zum Austausch der Erkenntnisse, werden beide Disziplinen die Ämter der katholischen Kirche und ihre Struktur in den Blick nehmen und sowohl aus kirchenrechtlicher als auch management- und organisationsorientierter Perspektive betrachten. (Nicht nur) dem Anliegen des Südtiroler Dekans F. Pixner soll dabei entsprochen werden, wenn sich in den weiteren Kapiteln die Auswahl kirchlicher Ämter auf die „Ebenen von Diözese, Dekanat, Seelsorgeeinheit und Pfarrei“<sup>450</sup> beschränkt.

Können Kirchenrecht und Theologie durch die Einbeziehung ökonomischen Instrumentariums das Gebiet der kirchlichen Ämterstruktur besser wahrnehmen, auf seine Schwachstellen und Erfordernisse hin analysieren und von daher Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der eigenen Arbeit wie der Zusammenarbeit der Amtsträger und Amtsträgerinnen in die Wege leiten? Sind Management- und Organisationsforschung vielleicht gar die künftigen Bezugswissenschaften für Theologie wie Kirchenrecht, welche sich den aktuellen Herausforderungen theologischer Theoriebildung und kirchlicher Praxis auf dem Niveau gegenwärtigen interdisziplinären Denkens und Handelns stellen? Oder muss die Theologie im Zeichen des paulinischen Schriftworts „*Passt euch nicht dieser Welt an*“ (Röm 12,2) auf der Hut sein und sich mit allen Kräften gegen die markt-wirtschaftliche „Schlange“ der Versuchung zur Wehr setzen, welche sie zum Sündenfall des Abfalls vom Evangelium Christi und der Hinwendung zum Vertrieb nachfragebegünstigter pastoraler Dienstleistungen verführt? Die beiden Alternativen stehen bereit: auf der einen Seite das „*aggiornamento*“ an die Erfordernisse der kirchlichen Ämterstruktur, auf der anderen Seite der Widerstand gegen Formen der Anpassung, die den Sendungsauftrag der Kirche als Heilssakrament Gottes in der Welt pervertieren.<sup>451</sup>

### ***1.4.1 Die kirchenrechtliche Ausgestaltung der Ämter auch als ökonomische Aufgabe?***

Kirchenrecht ist Recht (in) der und für die Kirche. So lapidar diese Aussage klingt, so viel birgt sie in sich. Kirchenrecht als Recht *der* Kirche zu verstehen bedeutet, dass die Kirche ein eigenes Recht hat. Zum einen meint Recht dabei eine Verhaltensnorm, d.h. „eine autoritativ verbindlich gemachte oder jedenfalls verbindlich gewusste [...] Richt-

---

<sup>450</sup> Begegnung von Benedikt XVI., o.S.

<sup>451</sup> Vgl. ARENS, E., Zur Qualität des theologischen Dienstes/Produktes. Ein fundamentaltheologischer Einspruch, in: Orientierung 64 (2000), 124-127, 124.

schnur oder Regel des menschlichen Verhaltens“<sup>452</sup> innerhalb der kirchlichen Gemeinschaft; in diesem Sinn liegt Kirchenrecht als Rechtsordnung vor und ist objektives Recht, da es unabhängig vom Willen der einzelnen Personen dieser Gemeinschaft existiert. Zum anderen gibt das Recht den Personen der kirchlichen Gemeinschaft Rechtsbefugnis, denn sie können im Rahmen dieser Gemeinschaft Rechte wahrnehmen und ihnen stehen bestimmte Rechte zu.<sup>453</sup>

Kirchenrecht als Recht *in* der Kirche meint, dass das Recht ein geordnetes Zusammenleben innerhalb der Kirche ermöglicht und regelt: Kirche ist „institutionelles und somit rechtlich verfasstes Volk Gottes“,<sup>454</sup> „Christus hat nicht eine gelegentliche, formlose Gruppe gegründet, sondern eine einheitliche Realität, die eine Ordnung hat, die aus vielen Personen eine Gemeinschaft bildet.“<sup>455</sup> Die Gemeinschaft der Kirche ist Sakrament, d.h. Zeichen und Werkzeug Gottes für die Welt. Die Berufung der einzelnen Personen zur christlichen Gemeinschaft, die Taufe als Besiegelung dieser Berufung und Aufnahme in die Gemeinschaft der Kirche sowie die anderen Sakramente schaffen die Gemeinschaft Gottes mit den Menschen und die Gemeinschaft der Menschen untereinander in seiner Kirche. Kirchenrecht als Recht in der Kirche gestaltet den (Rechts-) Raum dieser Gemeinschaft der Gläubigen.

Kirchenrecht als Recht *für die Kirche* unterstreicht vor allem den Dienstcharakter des Rechts der kirchlichen Gemeinschaft. Im Dienst der Kirche hat auch das Kirchenrecht den Auftrag, alles dafür zu tun, um die Besonderheit der Kirche als Mysterium, als „die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft aber und der mystische Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche [...] [als] eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst“ (LG 8,1) wirkmächtig zu werden lassen. Dem Kirchenrecht ist dabei aufgegeben, Kirche stets daran zu erinnern, dass sie *mehr* ist als rein menschliche Gemeinschaft, dass ihr Recht und ihre sichtbaren Strukturen das göttliche Element bereits im Jetzt ansatzweise zu realisieren und gleichzeitig auf die größere Vollendung und Wirklichkeit des Reiches Gottes hinzuweisen haben. Kirchenrecht zeigt der Kirche auf diese Weise auf, dass sie nicht aus sich selbst, sondern aus Gott lebt.

Aufgrund dieser Besonderheiten ist die *Wissenschaft* des Kirchenrechts auch nur bedingt vergleichbar mit der des weltlichen Rechts. Die Kirchenrechtswissenschaft bzw. Kanonistik<sup>456</sup> „ist eine theologische Disziplin, die gemäß den Bedingungen ihrer theologischen Erkenntnisse mit juristischer Methode arbeitet.“<sup>457</sup> Das Fach Kirchenrecht

<sup>452</sup> AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 2.

<sup>453</sup> Vgl. ebd., 3; RIEDEL-SPANGENBERGER, I., Kirchenrecht. II. Katholisch, in: LKStKR 2, 503-505, 503.

<sup>454</sup> ERDÖ, P., Theologische Grundlegung des Kirchenrechts, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 20-33, 27.

<sup>455</sup> Ebd., 28.

<sup>456</sup> Kirchenrechtswissenschaft wird auch als Kanonistik bezeichnet, da „*Canon*“ der Fachausdruck für den kirchlichen – in Unterscheidung zum weltlichen – Rechtssatz ist.

<sup>457</sup> AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 71.

verbindet die theologische mit der juristischen Methode zu ihrer spezifischen wissenschaftlichen Methode. Die theologische Methode wird dabei durch die juristische spezifiziert, zugleich wird die juristische Methode durch die theologische modifiziert.<sup>458</sup> Das heißt im Fall der Spezifizierung, dass der Gegenstand der Kirchenrechtswissenschaft als theologischer Disziplin rechtlicher Natur ist. Die Modifizierung der juristischen Methode durch die theologische ist notwendig, um eine dauerhafte Zusammenarbeit zu gewährleisten und die juristische Methode nicht nur je nach Bedarf als Hilfswissenschaft im Sinn einer Magd (*ancilla*) heranzuziehen.<sup>459</sup> Als Wissenschaft besitzt Kirchenrecht somit eine eigene Rationalität, nämlich eine göttlich-menschliche: „Das Kirchenrecht folgt nicht aus der ‚ratio‘; es folgt vielmehr wie die Kirche selbst aus dem Glauben, der eine rechtliche Rationalität in sich schließt.“<sup>460</sup>

Im Verständnis der Theologie und des Kirchenrechts gründet alles Recht, das weltliche wie das kirchliche, letztlich in Gott. Im Vergleich zum weltlichen Recht weist das kirchliche Recht eine besondere Komponente auf, die sich aus der Eigenart der Kirche als göttlich-menschlicher Realität in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt ergibt: Der Wesensunterschied zwischen kirchlichem und weltlichem Recht liegt deshalb darin, dass Kirchenrecht „heiliges Recht“ ist, „nicht nur in dem Sinne, dass es die Aufrichtung des Gottesreiches auf Erden und damit der Heiligung der Welt zu dienen bestimmt ist, sondern zutiefst dadurch, dass es dem sakramentalen Leben der Kirche verbunden ist und Anteil an dem sakramentalen Wesen der Kirche hat.“<sup>461</sup> Dieser Wesensunterschied zum weltlichen Recht wird in der Rechtsordnung der Kirche offenbar, die neben bzw. vor „menschlichem“ Recht und Rechtssätzen (*ius [mere] ecclesiasticum*) „göttliches“ Recht (*ius divinum*) kennt; beide Rechtsbereiche sind eng miteinander verbunden: „Das göttliche Recht legitimiert, normiert und limitiert das menschliche Kirchenrecht“,<sup>462</sup> d.h. menschliches Kirchenrecht hat seine Existenzgrundlage im göttlichen Recht und ist eine Folge desselben (Legitimation), menschliches Kirchenrecht kann nicht über göttliches Kirchenrecht hinaus und findet seine Grenze(n) in ihm (Limitation), menschliches Kirchenrecht kann und darf göttlichem Kirchenrecht nicht entgegenstehen bzw. widersprechen, es wird inhaltlich durch das ihm zugrunde und höher liegende göttliche Recht geprägt (Normation).<sup>463</sup>

In rechtlicher Hinsicht gliedert sich göttliches Recht (*ius divinum*) in das in der Schöpfungsordnung Gottes zugrundeliegende und erkennbare Naturrecht (*ius divinum naturale*) sowie in das Offenbarungsrecht Gottes (*ius divinum positivum*).<sup>464</sup> Göttliches

---

<sup>458</sup> Vgl. MAY, G./EGLER, A., Einführung in die kirchenrechtliche Methode, Regensburg 1986, 21; AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 63-71.

<sup>459</sup> Vgl. ebd., 70.

<sup>460</sup> Ebd., 71.

<sup>461</sup> Ebd., 33.

<sup>462</sup> Ebd., 36.

<sup>463</sup> Vgl. ebd.

<sup>464</sup> Für die Kirche ist das Offenbarungsrecht von entscheidender Bedeutung. Als *positives göttliches Recht* ist es nicht etwa „ein in sich geschlossenes Corpus“ von in der Hl. Schrift „enthaltenen und

Recht ist nicht absolut im Sinn einer starren Größe, sondern dynamisch im Sinn der göttlichen Offenbarung, es bedarf immer wieder neu der Konkretisierung für den jeweiligen geschichtlichen Kontext der Kirche.<sup>465</sup> Damit steht es in unmittelbarem Zusammenhang zum menschlichen Kirchenrecht, dessen Aufgabe es ist, das *ius divinum* zu konkretisieren und so zu einer Lebensordnung für die Kirche zu entfalten, dass das göttliche Recht im jeweiligen zeitlichen und kulturellen Kontext der Kirche praktisch handhabbar und anwendbar wird. Innerhalb der Grenzen des göttlichen Rechts hat menschliches Kirchenrecht demnach nicht nur die Möglichkeit, sondern die Pflicht und das Recht, die sichtbare Seite von Kirche so zu gestalten und strukturieren, dass sie eine Vorahnung auf die göttliche Realität von Kirche ist und gibt.<sup>466</sup> Durch diese Verbindung von göttlichem und menschlichem Recht umspannt Kirchenrecht also die komplexe Realität der Kirche, sie realisiert und konkretisiert deren inkarnatorisches Grundprinzip der differenzierten Einheit.

Kirchenrecht als positives, d.h. gesetztes, Recht manifestiert sich gegenwärtig in zwei großen Rechtsquellen: dem *Codex Iuris Canonici* für die Lateinische Kirche, der 1983 Rechtskraft erlangt hat (CIC/1983) und dem *Codex Canonum Ecclesiarum Orientalium* für die katholischen Ostkirchen, der seit 1990 gilt (CCEO bzw. CCEO/1990). Die beiden kirchlichen Gesetzbücher sind Rahmenrecht für die ganze Weltkirche, in den einzelnen Teilkirchen gibt es noch ein spezielles Teilkirchenrecht (Partikularrecht), in dem zusätzlich und je nach Bedarf Regelungen für die Geltung in einzelnen Diözesen getroffen werden (können), im darüber hinaus bestehenden staatskirchenrechtlichen Bereich existieren Verträge zwischen der Kirche und einzelnen Staaten (Konkordatsrecht). Anders als im – sich nahezu täglich ändernden – weltlichen Recht staatlicher Gemeinschaften ist es eine Eigenart des Kirchenrechts als universales Recht (in Form der beiden kirchlichen Gesetzbücher), dass es i.d.R. länger Bestand hat; die speziellen und punktuellen teilkirchlichen Regelungen hingegen können situativ und schneller angepasst werden. Eine zweite Eigenart – im Vergleich zum weltlichen Recht – besteht in der Form der Gesetze des Kirchenrechts: Das einzelne Gesetz wird als „Kanon“ (lat. *canon* = Richtmaß, Richtschnur, Regel, Norm) bezeichnet in Abgrenzung zum weltlichen Einzelgesetz (lat. *lex* des antiken römischen Rechts).

---

endgültig formulierten Rechtssätzen“ (AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 35), sondern es zeigt sich vielmehr in bestimmten Aussagen der Hl. Schrift, die in der und durch die kirchliche(n) Tradition als verbindliche Weisungen konkretisiert und voll verwirklicht worden sind und werden. Das positive göttliche Recht ist keine Sammlung von göttlichen, in Stein gemeißelten Gesetzestafeln, etwa nach Art der Zehn Gebote, sondern ein durch die (kirchliche) „Tradition erkennbar oder sichtbar gemachtes Offenbarungsrecht“ (ebd.). Vgl. RIEDEL-SPANGENBERGER, Kirchenrecht, 503; WITSCH, N., *Ius divinum*. II. Katholisch, in: LKStKR 2, 329-331.

<sup>465</sup> Hieraus resultiert auch, dass nicht jeder Sachverhalt, der göttlichen Rechts ist, im kirchlichen Gesetzbuch ausdrücklich als solcher angeführt wird, Qualifikationen wie z.B. „*ius divinum*“, „*ex divina institutione*“ oder „*statuente Domino*“ finden sich in nur wenigen Canones des CIC/1983. Vgl. zu dieser Problematik AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 33 u. 36; KRÄMER, P., Kirchenrecht I. Wort – Sakrament – Charisma, Stuttgart 1992, 31.

<sup>466</sup> Vgl. ebd., 36f.

Die kirchlichen Gesetze regeln den geschichtlich-konkreten Bereich, das konkrete Zusammenleben in der Kirche, denn das Recht kann sich nur mit dem befassen, was nach außen in Erscheinung tritt. Dabei lassen sie jedoch auch die Besonderheit der Kirche im Unterschied zu rein menschlichen Gemeinschaften zu Tage treten – bzw. sollten sie zu Tage treten lassen: Kirche als Zeichen und Instrument des Heilswillens Gottes in der Welt lebt aus dem Wort Gottes und der Feier der Sakramente. Kirche hat das Wort Gottes, die göttliche (Heils-)Botschaft in der Welt und für die Menschen ihrer Zeit zu verkündigen; sie hat die Gegenwart Gottes in Form der einzelnen Sakramente zu verdeutlichen und zu realisieren. Die Bindung an und Vergegenwärtigung von Wort und Sakrament sind Kräfte, die die göttlich-menschliche Gemeinschaft gleichzeitig konstituieren wie stärken, Wort und Sakrament sind deshalb tragende Säulen des Kirchenrechts auf dem Fundament des göttlichen Sendungsauftrags.<sup>467</sup>

Zur geordneten Tradierung und Weitergabe von Wort und Sakrament bedarf die Kirche einer gewissen Organisation – im Sinn von Geordnetheit – und gewisser Strukturen, die im Dienst ihres Sendungsauftrags stehen müssen. Das Kirchenrecht steht dabei vor der doppelt-schwierigen Aufgabe, die Organisation und die Strukturen von Kirche so zu gestalten, dass sie dem Wohl und Heil der einzelnen Gläubigen und zugleich der Sendung der Kirche als Gemeinschaft im Geist Jesu Christi dienen. Johannes Paul II. hat dies im Hinblick auf das kirchliche Gesetzbuch von 1983 so formuliert:

„Tatsächlich ist der Codex Iuris Canonici [d.h. das Kirchenrecht] für die Kirche unbedingt notwendig. Weil sie auch nach Art eines sozialen und sichtbaren Gefüges gestaltet ist, bedarf sie der Richtlinien, damit ihre hierarchische und organisatorische Struktur sichtbar wird und die Ausübung der ihr von Gott anvertrauten Dienste, insbesondere der geistlichen Gewalt und der Verwaltung der Sakramente ordnungsgemäß geregelt wird, damit die wechselseitigen Beziehungen unter den Gläubigen in einer auf der Liebe beruhenden Gerechtigkeit gestaltet werden, wobei die Rechte der einzelnen sichergestellt und umschrieben werden, damit schließlich die gemeinsamen Vorhaben, die zur Vervollkommenheit des christlichen Lebens unternommen werden, durch die kanonischen Gesetze unterstützt, gestärkt und gefördert werden.“<sup>468</sup>

Zur Ermöglichung und Gewährleistung ihres göttlichen Sendungsauftrags, *„damit ihre hierarchische und organisatorische Struktur sichtbar wird“* und *„die Ausübung der ihr von Gott anvertrauten Dienste, insbesondere der geistlichen Gewalt und der Verwaltung der Sakramente ordnungsgemäß geregelt wird“* und *„damit die wechselseitigen Beziehungen unter den Gläubigen in einer auf der Liebe beruhenden Gerechtigkeit gestaltet werden“* hat die Kirche nicht nur ein Amt, sondern ein ganzes Spektrum von Ämtern, Diensten und Aufgaben.<sup>469</sup> Auf den ersten Blick ist dies nichts Außergewöhn-

<sup>467</sup> Vgl. zu „Wort und Sakrament“ als Charakteristika des Kirchenrechts AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 29-33; KRÄMER, Kirchenrecht I, 20f; ERDÖ, Theologische Grundlegung, 28-31; GRAULICH, Theologie des Kirchenrechts, 233-239.

<sup>468</sup> JOHANNES PAUL II., *Sacrae disciplinae leges*, XXI.

<sup>469</sup> Der Terminus „Amt“ ist hier personal und funktional gedacht und nicht institutionell im Sinn einer „Behörde“.



liches, gibt es doch in jeder gesellschaftlichen Institution oder Organisation, ja in fast jedem größeren Sozialgebilde bestimmte Ämter und Funktionen, die zu besonderen Diensten für diese Institution beauftragt sind. Insofern Kirche aber im Hinblick auf ihren Grund und ihr Ziel eine Wirklichkeit ganz eigener Art ist, nämlich die *von Gott berufene*, göttlich-menschliche Gemeinschaft, weist ihr (kirchenrechtliches) Amts- bzw. Ämterverständnis spezifische Züge auf.

Ausgangspunkt für jede kirchliche Tätigkeit ist die *gemeinsame* Berufung und Sendung *aller* Glieder der Kirche:<sup>470</sup> Durch die Taufe in Jesus Christus ist jeder Christ und jede Christin „des priesterlichen, prophetischen und königlichen Amtes Christi teilhaft geworden“ (c.204 §1 CIC/1983) und deshalb gemäß seiner bzw. ihrer „je eigenen Stellung zur Ausübung der Sendung berufen, die Gott der Kirche zur Erfüllung der Welt anvertraut hat“ (c.204 §1). Im sakramentalen Geschehen der Taufe werden der und die Einzelne „nicht nur Christus eingegliedert“, sondern erhalten „zugleich auch – und nicht etwa erst durch einen kirchlichen Amtsträger vermittelt – die Teilhabe an diesem dreifachen Amt Christi, die jede und jeden in unterschiedlicher Weise, nämlich gemäß seiner und ihrer je eigenen Stellung in der Kirche, zur Ausübung des Sendungsauftrages der Kirche beruft.“<sup>471</sup> Das Zweite Vatikanische Konzil spricht in diesem Zusammenhang auch vom „gemeinsamen Priestertum der Gläubigen“ (vgl. LG 10,1),<sup>472</sup> denn damit die Kirche „allen und jedem das sichtbare Sakrament dieser heilbringenden Einheit sei“ (LG 9,3), sind alle Getauften durch ihre Wiedergeburt in Christus und die Salbung mit dem Heiligen Geist „zu einem heiligen Priestertum geweiht“ (LG 10,1). Die grundlegende Aussage von c.204 §1 über die Berufung und Sendung aller Gläubigen zur gemeinsamen Verantwortung für die Sendung der Kirche wird in c.208 präzisiert:

„Unter allen Gläubigen besteht, und zwar aufgrund ihrer Wiedergeburt in Christus, eine wahre Gleichheit in ihrer Würde und Tätigkeit, kraft der alle je nach ihrer eigenen Stellung und Aufgabe am Aufbau des Leibes Christi mitwirken.“

Da die Taufe, als „Wiedergeburt in Christus, eine wahre Gleichheit in Würde und Tätigkeit“ verleiht, sind alle aufgerufen, „am Aufbau des Leibes Christi mitzuwirken“ (vgl. c.208). Die fundamentale Gleichheit aller Gläubigen durch die Taufe in Jesus Christus geht jeder weiteren sendungsspezifischen Unterscheidung in Ämter, Dienste oder Aufgaben bzw. in Kleriker und Laien voraus.<sup>473</sup>

Als besondere, d.h. *von Gott berufene* göttlich-menschliche *Gemeinschaft* bedarf sie nicht nur der ständigen Ausrichtung an ihrem Sendungsauftrag, Heilssakrament für die

<sup>470</sup> Vgl. hierzu grundlegend die Berufung der Kirche als *communio fidelium* am Ende von Abschnitt 1.1.2.4 *Kirche als Communio* (S. 67f) in dieser Arbeit.

<sup>471</sup> DEMEL, S., Statisten oder Protagonisten? Die Rechtsstellung der Laien auf dem ekklesiologischen Prüfstand, in: DIES. (Hrsg.), Mehr als nur Nichtkleriker: Die Laien in der katholischen Kirche, Regensburg 2001, 92-111, 97.

<sup>472</sup> Vgl. hierzu ausführlicher den Abschnitt 2.1.6.3 *Gemeinsames Priestertum* in dieser Arbeit.

<sup>473</sup> Zum gemeinsamen Sendungsauftrag aller Gläubigen in wahrer Einheit und Gleichheit in Jesus Christus vgl. auch LG 10,1; 32,2.

Welt zu sein, sondern benötigt ein besonderes Instrument bzw. eine Institution, die die Rückbindung an den Ursprung dieser Gemeinschaft gewährleistet.<sup>474</sup> Im doppelten Sinn der Rückversicherung an Jesus Christus als den eigentlichen Priester und Ursprung der Kirche und der gleichzeitigen Vergegenwärtigung Christi für die geschichtlich-konkrete Kirche in dieser Zeit und Welt versteht die Kirche das *besondere Priestertum*, zu dem einige Gläubige aus dem gemeinsamen Priestertum kraft Weihe bzw. Ordination bestellt sind. „Dadurch soll allen Gläubigen immer wieder neu ins Bewusstsein und in die Erinnerung gerufen werden, dass die Kirche nicht einfach ein Produkt der Menschen oder der Natur ist, sondern eine Gemeinschaft eigenen Wesens, aus eigenem Grund, zu eigenem Zweck. Und Wesen, Grund und Zweck der Kirche ist einzig und allein Jesus Christus mit seinem göttlichen Sendungsauftrag.“<sup>475</sup> Zur Rückbindung an und Vergegenwärtigung von Jesus Christus gibt es deshalb „nach göttlicher Weisung [...] in der Kirche unter den Gläubigen geistliche Amtsträger, die auch Kleriker genannt werden, die übrigen dagegen heißen auch Laien“ (c.207 §1).<sup>476</sup>

Da der Sendungsauftrag der Kirche „eine organisierende Kraft [ist], die von Anfang an ihre Tätigkeit und Struktur bestimmt“,<sup>477</sup> gibt es in der Kirche bzw. im Kirchenrecht die Institution des Kirchenamts, das prinzipiell von jedem und jeder Gläubigen, gemäß seiner bzw. ihrer „*je eigenen Stellung*“ (cc. 204 §1, 208) wahrgenommen werden kann:

„Can. 145 – §1. Kirchenamt ist jedweder Dienst, der durch göttliche oder kirchliche Anordnung auf Dauer eingerichtet ist und der Wahrnehmung eines geistlichen Zweckes dient.“

Mit diesem Kanon wird im kirchlichen Gesetzbuch von 1983 eine lange Reihe von Vorschriften zu „Kirchenämtern“ eröffnet (cc. 145-196), die zwar auch die für gesellschaftliche Institutionen so typischen Elemente wie etwa die Wahl in ein Kirchenamt, Amtsverzicht, -versetzung, -enthebung oder -absetzung beinhalten; doch liefert c.145 §1<sup>478</sup> genauer betrachtet schon mehrere Hinweise auf das spezifische Amts- bzw. Ämterverständnis des Kirchenrechts sowie der Kirche als komplexer Wirklichkeit. Ein Kirchenamt ist ein Dienst „*kraft göttlicher oder kirchlicher Anordnung*“. D.h. dass die Kirche bestimmte Ämter aufgrund der Weisung Gottes in Jesus Christus durch den Heiligen Geist (Papst- und Bischofsamt, Bischofskollegium)<sup>479</sup> eingerichtet hat und alle anderen Kirchenämter – genauer gesagt die Mehrheit – aufgrund menschlicher bzw. kirchlicher Notwendigkeit oder Gewohnheit bestehen. Zum zweiten ist ein Kirchenamt nach c.145 §1 „*auf Dauer eingerichtet*“. „Grundlage des Kirchenamtes ist ein bestimm-

<sup>474</sup> Vgl. hierzu auch die Beschreibung der Kirche als *communio hierarchica* am Ende von Abschnitt 1.1.2.4 *Kirche als Communio* (S. 68) sowie 2.1.6.5 *Communio hierarchica* im Verständnis des Zweiten Vatikanischen Konzils.

<sup>475</sup> DEMEL, Statisten oder Protagonisten, 94.

<sup>476</sup> Zur genaueren Analyse von c.207 §1 siehe Abschnitt 3.1.2 *Gemeinsame Berufung und Sendung aller Gläubigen durch die Taufe* in dieser Arbeit.

<sup>477</sup> ERDÖ, Theologische Grundlegung, 29.

<sup>478</sup> Zur genaueren Analyse von c.145 §1 siehe Abschnitt 3.2.1 *Das Ämterverständnis des CIC/1983*.

<sup>479</sup> Vgl. cc. 331, 336, 375 §1 CIC/1983.

ter Aufgabenkreis, der um des Lebens der *Communio* willen einer ständigen Betreuung bedarf.“<sup>480</sup> Dauerhaftigkeit meint hier nicht die ununterbrochene Besetzung des Amtes, sondern die Tatsache, ob das Amt „für die Kirche konstitutiv und insofern unverzichtbar ist oder der freien Gestaltung unterliegt“, <sup>481</sup> das Amt also unabhängig vom Amtsinhaber existiert. Während ein Amt ein auf Dauer eingerichteter Dienst mit bestimmten Pflichten und Rechten ist (z.B. Amt des Bischofs, des Pfarrers, der Religionslehrerin), ist ein kirchlicher Dienst – per se und in Abhebung vom Kirchenamt – einmalig oder vorübergehend (z.B. Predigt-, Krankenbesuchdienst, Dienst im Rahmen der Erstkommunionvorbereitung).<sup>482</sup> Als drittes Kriterium des Kirchenamts nennt c.145 §1 die „*Wahrnehmung eines geistlichen Zweckes*“. Damit ist jede konkrete Zielsetzung gemeint, die einen – zumindest mittelbaren – Beitrag leistet zur Realisierung der kirchlichen Heilssendung, also das Heilswirken Gottes in und für die Kirche transparent macht. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass vorwiegend bzw. rein „weltliche Tätigkeiten, wie zum Beispiel die des Pförtners in einer kirchlichen Einrichtung oder die der Sekretärin in einem Pfarrbüro keine Kirchenämter sind. Denn jedes Kirchenamt ist zwar ein Dienst, insofern es generell *im Dienst* des Sendungsauftrags der Kirche Christi steht, aber nicht schon jeder Dienst im Sinn einer Tätigkeit *in* der Kirche ist schon ein Kirchenamt.“<sup>483</sup>

Prinzipiell können Kirchenämter von allen Gläubigen wahrgenommen werden, da sie durch Taufe und Firmung zur Mitwirkung am Sendungsauftrag der Kirche Christi berufen sind. Für bestimmte Ämter kennt das kirchliche Gesetzbuch jedoch Einschränkungen: Kirchenämter, „*zu deren Ausübung Weihegewalt oder kirchliche Leitungsgewalt erforderlich ist*“, können nach der kirchenrechtlichen Vorschrift des c.274 §1 nur Klerikern übertragen werden, also Bischöfen, Priestern und Diakonen; ebenso setzen Ämter, die der „*umfassenden Seelsorge*“ dienen, die Priesterweihe voraus (c.150).

Noch ein weiterer Aspekt unterstreicht das spezifische Amtsverständnis der Kirche bzw. des Kirchenrechts im Vergleich zum allgemeinen Amtsverständnis in gesellschaftlichen Institutionen und Organisationen nicht-kirchlicher Art: Ein Amt in der Kirche kann jemand nicht einfach nach einer Vorauswahl oder Bestätigung durch zuständige Personen oder Gremien antreten, sondern er bzw. sie bedarf zum Antritt des Amtes einen *besonderen kirchlichen Sendungsauftrag* in Form der Amtsübertragung (vgl. c.146). Diese spezielle kirchliche Sendung erhält z.B. ein Religionslehrer in Form der sog. *Missio Canonica* (kirchliche bzw. kanonische Sendung), eine Theologieprofessorin in Form des sog. *Nihil obstat* („Nichts steht entgegen“) oder ein Lektor in Form einer Beauftragung zum Lektorenamt. Auch das Erfordernis des besonderen kirchlichen Sen-

<sup>480</sup> AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 447.

<sup>481</sup> KRÄMER, P., Kirchenrecht II. Ortskirche – Gesamtkirche, Stuttgart 1993, 46.

<sup>482</sup> Vgl. DEMEL, S., Das kirchliche Amt in seiner sakramentalen Verankerung. Kirchenrechtliche Überlegungen, in: DIES./GEROSA, L./KRÄMER, P. u.a. (Hrsg.), Im Dienst der Gemeinde. Wirklichkeit und Zukunftsgestalt der kirchlichen Ämter (KrBib 5), Münster 2002, 29-48, 30.

<sup>483</sup> Vgl. AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 445-448; DEMEL, Das kirchliche Amt, 30-37; ERDÖ, P., Amt. III. Katholisch, in: LKStKR 1, 78-81, 78; KRÄMER, Kirchenrecht II, 45f.

dungsauftrags unterstreicht die Tatsache, dass zwar jedes Kirchenamt ein Dienst *der* Kirche ist, aber nicht schon jeder Dienst *in der* Kirche ein Kirchenamt.

So eindeutig die Regelung kirchlicher Ämter und Dienste im Kirchenrecht ist, so zwei- bzw. uneindeutig sind das allgemeine theologische Verständnis und der innerkirchliche Sprachgebrauch von „Amt“, „Ämtern“, „Dienst“ und „Diensten“. In kirchlichen Verlautbarungen wird der Begriff „Amt“ zumeist synonym für „Weiheamt“, also für ein Amt innerhalb der Ämtertrias von Diakonat, Presbyterat oder Episkopat verwendet.<sup>484</sup> In Abgrenzung zu diesem „besonderen“ oder „ordinierten Amt“ wird die Tätigkeit von beauftragten Laien in der Kirche zumeist als „kirchlicher Dienst“ bzw. als haupt-, nebenberuflicher<sup>485</sup> oder ehrenamtlicher Dienst bezeichnet.<sup>486</sup> Im Unterschied zu diesem relativ engen Amtsverständnis der Dogmatik verwendet das Kirchenrecht eine weiter gefasste Amtsdefinition und Ämterterminologie und bezeichnet die Personen i.d.R. entweder im Hinblick auf ihre Stellung innerhalb des Volkes Gottes, also z.B. als „Kleriker“ (vgl. etwa cc. 207 §1, 257 §2, 266 §1 etc.), oder im Hinblick auf ihr Kirchenamt, also z.B. als „geistliche Amtsträger“ (vgl. etwa cc. 207 §1, cc. 247 §2, cc. 277 §1 etc.).

Um es abschließend noch einmal herauszustellen: Im kirchenrechtlichen Sinn können nicht etwa nur Diakone, Priester und Bischöfe, sondern alle Gläubigen aufgrund

<sup>484</sup> Diese Terminologie findet sich in vielen offiziellen und lehramtlichen Dokumenten der katholischen Kirche. So heißt es zum Beispiel in der „Rahmenordnung für Ständige Diakone in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland“, dass der Ständige Diakonat „dem kirchlichen Amt zugehört“ und sich „das kirchliche Amt [...] in seiner dreifachen Ausformung von Episkopat, Presbyterat und Diakonat [...] vollzieht“. Rahmenordnung für Ständige Diakone in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland vom 24. Februar 1994 (Dt. Bischöfe 63), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2000, 15.

<sup>485</sup> In neueren Dokumenten der DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ finden sich diesbezügliche sprachliche Ungereimtheiten, wenn es z.B. heißt [kursive Hervorhebungen durch G.Z.]: „Mit den neuen Organisationsformen der Pfarreiengemeinschaft und der sog. ‚neuen Pfarrei‘ verändern sich auch die Einsatzorte und Aufgabenfelder des *hauptberuflichen pastoralen Personals*“ [Hervorhebung wie im Original] (Neuorientierung der Pastoral, 134); „Formung von *haupt- und ehrenamtlichen* Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ (Geistliche Verbandsleitung in den katholischen Jugendverbänden vom 22. Januar 2007 [Dt. Bischöfe 87], hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007, 10). Selbst innerhalb eines einzigen Dokumentes herrscht manchmal Unklarheit, z.B. bezüglich des Status von Gemeindereferenten und Pastoralreferentinnen: So findet sich im Dokument über die Gemeinschaften des geweihten Lebens in der Kirche z.B. in der Überschrift die Begrifflichkeit „Geistliche Begleitung von *Hauptamtlichen*“, im darauf folgenden Text heißt es dann aber: „Die Klöster und ihre Gesprächs- und Beratungsangebote werden in wachsendem Maße auch von Priestern, Diakonen, Gemeindereferentinnen und Pastoralreferenten sowie anderen *hauptberuflich* in der Kirche tätigen Personen wahrgenommen“ (Gemeinsam dem Evangelium dienen. Die Gemeinschaften des geweihten Lebens in der Kirche [Dt. Bischöfe 86], hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007, 19). Auch das Dokument über die Gefängnisseelsorge der Kirche beinhaltet derartige Formulierungen, wie z.B.: „[...] bedarf es des guten und vertrauensvollen Zusammenwirkens der *ehrenamtlichen, nebenberuflichen und hauptberuflichen* Seelsorger“ oder auch „Für *Hauptberufliche und Ehrenamtliche* in der Seelsorge gilt auch hier die ‚kooperative Pastoral‘“ („Denkt an die Gefangenen als wäret ihr mitgefangen“ [Hebr 13,3]. Der Auftrag der Kirche im Gefängnis [Dt. Bischöfe 84], hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2006, 44 u. 46).

<sup>486</sup> Dies wird an einem Beispiel aus der „Rahmenordnung für Ständige Diakone in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland“ deutlich: „Als Amtsträger weiß der Diakon sich der ganzen Gemeinde und der Kirche verpflichtet. Er arbeitet eng *mit den anderen Diensten* zusammen“ [Hervorhebung durch G.Z.]. Rahmenordnung für Ständige Diakone, 16.

ihrer Berufung und Sendung durch Taufe und Firmung – und auf der theologischen Basis der Konzilslehren des gemeinsamen Priestertums und der Teilhabe aller Getauften am dreifachen Amt Christi – unter bestimmten Voraussetzungen ein Amt in der Kirche übernehmen. So übt etwa die Pastoralreferentin, die als Pfarrbeauftragte in einen Pfarreienverbund gesendet ist, im Sinn des Kirchenrechts ein Amt aus und ist Amtsträgerin, im Sinn der Dogmatik nimmt sie hingegen „nur“ einen „kirchlichen Dienst“ wahr. In Folge dieser unterschiedlichen Terminologien leidet nicht nur die Ämtertheologie unter mangelnder Begriffsdifferenzierung, sondern leiden vor allem die Personen, die ein (Kirchen-)Amt ausüben, unter Rollenkonflikten und Identitätsproblemen.<sup>487</sup>

Gerade weil sich Kirche auch in sichtbarer und geschichtlich-konkreter Gestalt realisiert, bedarf sie der Institution des Kirchenamts zum Dienst an der Verwirklichung des sakramentalen Sendungsauftrags; und umgekehrt: weil Kirche Zeichen und Werkzeug Jesu Christi für die Welt sein soll, ist sie dazu aufgerufen, ihre (Ämter-)Struktur mit Hilfe des Kirchenrechts adäquat zu gestalten.

Was kann das Kirchenrecht als theologisches Fach für die Ausgestaltung der Ämterstruktur von der Betriebswirtschaftslehre lernen? Falsch wäre hier die Frage, welche Vorteile Kirche und Kirchenrecht davon haben; vielmehr müsste sie richtiger lauten: Welche Nachteile haben sie, wenn sie es nicht tun?

1. „Und das Wort ist Organisation geworden“,<sup>488</sup> dies kann die erste grundlegende Erkenntnis für Kirche wie Kirchenrecht sein: Kirche ist *auch* Organisation – in der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre ist sie genauer eine Nonprofit-

<sup>487</sup> Nach den Ergebnissen der Studie PRIESTER 2000 mit mehr als 2.500 ausgewerteten Fragebögen von Priestern in Mitteleuropa gibt es auf der Ebene der Glaubwürdigkeit der Tätigkeit von Priestern und Laien „bei den Amtsbildern ein Gefälle. [...] Das hat auch Folgen für das Selbstbild der Priester. Sind die zeitlosen Kleriker noch für eine Reihe von Tätigkeiten klar und ausschließlich zuständig, verschwimmen zu den zeitgemäßen Gemeindeleitern hin die Grenzen zwischen Priestern und Laien. Dies führt zu einer Identitätsdiffusion. Die Frage verschärft sich, warum man eigentlich Priester ist, wenn ohnedies die wichtigen Tätigkeiten auch ebenso ‚glaubwürdig‘ von Laien gemacht werden können. Die Entklerikalisierung pastoraler Tätigkeiten geschieht möglicherweise um den Preis einer Verunsicherung und Entleerung priesterlicher Identität.“ ZULEHNER, P.M., Priester im Modernisierungs-Stress. Forschungsbericht der Studie PRIESTER 2000, Ostfildern 2001, 140.

Die Umfrageergebnisse der Studie DIAKON 2002 mit mehr als 450 ausgewerteten Fragebögen von Diakonen aus Diözesen des deutschsprachigen Raums liefern zur Frage nach der Berufszufriedenheit folgende Erträge: „Am meisten fürchten die befragten Diakone als Beeinträchtigung, sie könnten mit Erwartungen belastet werden, die sich an einen Priester richten – was durch den Priestermangel immer wahrscheinlicher werde. Als beeinträchtigend werden auch Überlastungen und Unklarheit im Berufsbild gesehen. Konkret fühlen sich einige überlastet, mit diakonatsfremden Verwaltungsaufgaben beschäftigt, und das in einer Situation, die durch Priestermangel gekennzeichnet ist.“ ZULEHNER, P.M./PATZELT, E., Samariter – Prophet – Levit. Diakone im deutschsprachigen Raum. Eine empirische Studie, Ostfildern 2003, 58.

Die vergleichbare Studie zu Pastoralreferenten und Pastoralreferentinnen bzw. -assistenten/-assistentinnen mit mehr als 1.400 befragten Theologinnen und Theologen aus Diözesen des deutschsprachigen Raums hat eine sinkende Identifikation der befragten Personengruppe mit ihrem Beruf bzw. ihrem Arbeitgeber festgestellt, die das berufliche Engagement jedoch nicht in Resignation zu verwandeln scheinen. Vgl. ZULEHNER, P.M./RENNER, K., Ortsuche. Umfrage unter Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten im deutschsprachigen Raum, Ostfildern 2006, 162.

<sup>488</sup> HELLER, Und das Wort ist Organisation geworden, 220.

Organisation. Diese Beurteilung der Betriebswirtschaftslehre mit allen zugehörigen Implikationen bleibt aus theologischer Sicht zwar immer hinter dem „wahren“ Verständnis von Kirche zurück. Im Hinblick auf die Beschreibung der sichtbaren Seite der Kirche in geschichtlich-konkreter Gestalt und im Unterschied zu profit-orientierten Beurteilungen von Kirche als Unternehmen u.Ä. weist dieses Modell aber zumindest mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede aus und ist in seiner Beschreibung nicht zum Nachteil von Kirche und kirchenrechtlichen Strukturen.<sup>489</sup>

Vor jeder spiritualisierenden Überbetonung der unsichtbaren Seite der komplexen Wirklichkeit Kirche wird ihr durch die Einordnung der Betriebswirtschaftslehre vor Augen geführt: Die sakramentale Gestalt der Kirche nimmt institutionelle Form an. Diese Erkenntnis ist weniger ein innovativer Impuls für Kirche und Kirchenrecht als sie vielmehr die Tatsache betont, dass die Kirche *auch* in sichtbarer Gestalt existiert und darin ihrem göttlichen Sendungsauftrag gerecht zu werden hat. „Weil die Kirche auf dieser Erde und nicht im Himmel lebt, kann sie nicht einfach die natürlichen Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Lebens für sich und ihre Gläubigen außer Kraft setzen.“<sup>490</sup> Mit R. MARX gesprochen folgt daraus für die Kirche, dass sie „nicht einfach ganz anders ist als andere menschliche Gemeinschaften, sondern in ihrem Miteinander den Erkenntnissen menschenwürdigen Zusammenlebens genügen muss.“<sup>491</sup> „Um das Sakrament der Kirche zum Tragen zu bringen“, muss die Heilsstruktur der Kirche auch in der kirchenrechtlichen Ämterstruktur sichtbar werden, „und deshalb kann die Kirche in ihrem eigenen menschlichen Miteinander nicht in unter den von ihr selbst propagierten Grundformen personalen Zusammenlebens bleiben.“<sup>492</sup> Es wäre vielmehr „ein theologischer Irrweg, das gesellschaftliche Miteinander in der Kirche gegen jede Vernunftkenntnis als Sonderwelt zu konzipieren, es sei denn, man schlägt der Kirche den Weg in die Sekte vor. Das aber wäre mit dem universalen Anspruch des Heils unvereinbar.“<sup>493</sup> Zur Erfüllung ihres Sendungsauftrags sollten Kirche und Kirchenrecht deshalb versuchen, ihre Strukturen und Abläufe mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente (für Nonprofit-Organisationen) so zu gestalten, dass sie dem Sendungsauftrag von Kirche *zumindest* nicht entgegenstehen bzw. ihn *in bestmöglicher Weise* unterstützen. Es gibt

---

<sup>489</sup> Vgl. z.B. erste Ansätze zur Übertragung wirtschaftlicher Methoden in den Arbeitsbereich kirchlicher Ämter: TILMANN, K., Henry Ford und unsere Seelsorgsmethoden, in: LS 4 (1953), 129-140. TILMANN versucht sich an der Übertragung Ford'scher Prinzipien der vereinfachten und kombinierten Automobilproduktion auf die Tätigkeit eines „Seelsorgers“ und kritisiert z.B. formalistische Dienstverrichtung im Sonntagsgottesdienst (statt missionarischer Lebendigkeit im Gottesdienst) oder die mangelhafte Einbeziehung von Laien in die Seelsorgsarbeit.

<sup>490</sup> ZOCHÉ, Jesus AG, 18.

<sup>491</sup> MARX, R., Ist Kirche anders? Zum Miteinander in der Kirche aus der Sicht der katholischen Soziallehre, in: StZ 211 (1993), 123-130, 129.

<sup>492</sup> MARX, Ist Kirche anders, 128f.

<sup>493</sup> Ebd., 130.

nicht nur keinen guten „Grund dafür, ein schlechtes Non-profit-Unternehmen zu sein“, <sup>494</sup> es wäre für die Sendung der Kirche geradezu unverantwortlich. Wenn es der Kirche gelänge, das phantasievoll in verbindlichen Regelungen festzulegen, könnte sie zum einem Modell auch für andere Organisationen werden.

2. Was für die Kirche gilt, gilt analog auch für ihre Ämter, denn sie stehen nicht neben, vor oder außerhalb der Kirche, sondern sind ihr zur Erfüllung ihres Sendungsauftrags mitgegeben. „Wie jede auf Dauer angelegte gesellschaftliche Größe braucht auch die Kirche eine Strukturierung von Aufgaben und Kompetenzen. [...] Die Wunschvorstellung, dass sich eine solche Gliederung ‚spontan-charismatisch‘ immer aus den Begabungen der Mitglieder ergibt, geht an den Realitäten dieser Welt vorbei. Wenn alle für alles zuständig sein sollen, geschieht in der Regel nichts. Und selbst dann, wenn es die oder den optimal Befähigte(n) gerade nicht gibt, müssen bestimmte Funktionen gewährleistet bleiben. Um Christus als den Urheber des kirchlichen Amtes zu bekennen, braucht man solche empirischen, geschichtlichen oder organisationssoziologischen Selbstverständlichkeiten weder zu überspringen noch zu überhöhen. Im Gegenteil. *Weil* die Kirche in Christus gründet, darf sie all diese ‚weltlichen Bedingungen‘, denen sie selbst unterliegt, ernst nehmen und zu ihrem Recht kommen lassen, ohne fürchten zu müssen, deshalb ihr geistliches Profil zu verlieren. Die Kirche hat Ämter, weil sie nicht bloß Herzenssache, sondern eine institutionelle Größe ist, weil sie keine utopische ‚Geistkirche‘ ist, sondern ihren Ort in der Welt hat.“<sup>495</sup> Kirche verkündet ihren Auftrag, das Evangelium Jesu Christi, nicht nur mit Worten, sondern durch ihre ganze sichtbare Gestalt, also auch durch ihre Ämterstruktur. Deshalb stellt sich nicht nur die Frage: Ist die betriebswirtschaftliche Organisations- und Managementlehre ein geeignetes Mittel zum Zweck einer besseren Ämterstruktur? Sondern vor allem: Wie muss die Ämterstruktur gestaltet sein, „dass ihre wahrnehmbare organisationale Gestalt den Gehalt ihrer Botschaft glaubwürdig bezeugen und (gleichsam sakramental) zu bewirken vermag?“<sup>496</sup> Dazu gehört zum Beispiel auch ein Nachdenken darüber, inwieweit

„Positionen auch in der Kirche prinzipiell nicht ideologisch, sondern inhaltlich und strukturell nach den dafür notwendigen Qualifikationen zu definieren sind. Wie so manches Medikament, das die Gesundung bringen soll, kann und muss auch die [Managementlehre] [...], wenn sie denn wirklich substantielle Tragfähigkeit (und nicht nur optische Auffrischung) bewirken soll, für die Kirche zur ‚bitteren Pille‘ werden.“<sup>497</sup> Als Expertin für Unternehmens- und Organisations-

---

<sup>494</sup> NETHÖFEL, Unternehmen Kirche, 61.

<sup>495</sup> MÜLLER, J., Im Dienst der Kirche Christi. Zum Verständnis des kirchlichen Amtes heute, Regensburg 2000, 84.

<sup>496</sup> FÜRST/SEVERIN, Überlebensstrategie, 61.

<sup>497</sup> HASLINGER, Kirche als Unternehmen, 54.

analyse, für Leitbild- und Zielentwicklung sowie für die Entwicklung von Strategien zur Erreichung des Leitbilds und der Ziele bietet sich die Disziplin der Organisations- und Managementtheorie in idealer Weise für diese Fragen im Dienst von Kirche und Kirchenrecht an.

Dass diese Anregungen bei kirchlichen Amtsträgern schon jetzt auf fruchtbaren Boden fallen, beweist A. SCHWARZ, Diözesanbischof von Gurk-Klagenfurt: „Ich habe jedes Jahr an einem Kurs für Personalentwicklung und Managementführung teilgenommen und so Impulse erhalten, die mir in meinem Dienst als Bischof und Priester hilfreich sind.“<sup>498</sup>

3. Die betriebswirtschaftliche Managementlehre bietet nicht nur fertige Lösungen an, sondern eine Vielfalt von Methoden.<sup>499</sup> Zur Lösung komplexer Probleme des Managements stellt sie – nicht nur für das Kirchenrecht – vier *Wege* zur Problemlösung bereit:<sup>500</sup> Zum Einen kann sie – auf Wunsch – natürlich fertige inhaltliche Lösungen für konkrete Probleme anbieten, die sie selbst erarbeitet hat. Zum Zweiten kann sie statt einer fertigen Lösung Lösungsverfahren für die Praxis zur Verfügung stellen, die von der Organisation letztlich selbst angewendet werden. Zum Dritten kann sie Modelle entwickeln, mit deren Hilfe organisationale Realität gestaltet und gelenkt werden kann (z.B. St. Galler Management-Modell, Freiburger NPO-Modell, Balanced Scorecard). Und es bleibt zum Vierten die Möglichkeit, dass nicht die Managementlehre selbst Gestaltungsmodelle entwickelt, sondern Regeln aufstellt, mit deren Hilfe die „Führungskräfte“ der jeweiligen Organisation selbst in der Lage sind, eigene Lösungsmodelle zu entwickeln und umzusetzen.

Jeder Lösung und jedem Lösungsweg liegen Probleme und Fragen zugrunde. Die Managementlehre fragt nach und regt die betreffende Organisation oder kooperierende Wissenschaft dazu an, ihre bisherigen Lösungen und Lösungswege zu hinterfragen, zum Beispiel in dieser Art und Weise: *Welche kirchlichen Ämter und Dienste sind notwendig zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben und Herausforderungen der Kirche? Welchen Beitrag leisten die einzelnen Kirchenämter zur Erreichung des kirchlichen Leitziels bzw. der Unterziele, was können sie leisten und was nicht? Welche Anforderungen stellen sich dabei an die Amtsträgerinnen und Amtsträger?*

<sup>498</sup> Zitiert nach BELOK/BISCHOFBERGER, Einführung, 18.

<sup>499</sup> Schon 1953 machte sich der Theologe K. TILMANN mit diesen Worten für die Übertragung betriebswirtschaftlicher, industrietechnischer Methoden in die Seelsorge stark: „Der Vergleich mit der Industrie kann uns aber doch den Blick für etwas frei machen: Er kann uns Methoden der Verbesserung zeigen, Methoden einer möglichst sinnvollen und objektgemäßen Arbeitsweise und einer Ausschaltung kräfteverschwendender Fehler. Diese Methoden sind richtig, wenn sie auch in der Seelsorge nicht mit der gleichen Sicherheit einen Erfolg bringen, wie sie es in der Industrie getan haben. Es lohnt sicher aber, vom Blickpunkt dieser Methoden aus die Grundlage und -einteilung einer Seelsorgsarbeit durchzudenken.“ DERS., Henry Ford und unsere Seelsorgsmethoden, 139.

<sup>500</sup> THOMMEN, Betriebswirtschaftslehre, 443.



Welche Schlüsse sollen Kirche und Kirchenrecht aus diesen Erkenntnissen für die Ämterstruktur ziehen? Können daraus überhaupt Schlussfolgerungen für die kirchenrechtlichen Ämter gezogen werden, so z.B. Bezüge zum Kirchenamt nach c.145? Soll vielleicht dieser grundlegende Kanon zum Kirchenamt mit den Methoden der Betriebswirtschaft „verbessert“ werden? – Wer derartige Lösungen erwartet, wird durch die folgenden Kapitel in dieser Arbeit enttäuscht werden. Wer solche Lösungen erwartet, sollte zudem sein Verständnis von Theologie und Kirchenrecht sowie von Betriebswirtschaft nochmals überdenken. Denn es wäre nicht einfach nur falsch, sondern ein Systemfehler – in beiden Fachbereichen, ließe das Kirchenrecht einzelne Gesetze durch die Managementlehre „optimieren“. Die Lösungen für die Gestaltung seiner Canones und der kirchlichen Ämterstruktur muss das Fach Kirchenrecht in letzter Konsequenz selbst erarbeiten, will es seine auf die göttliche Realität verweisende Komponenten nicht völlig verlieren und damit den kirchlichen Sendungsauftrag außer Acht lassen. Die Betriebswirtschaft kann das Kirchenrecht allerdings bei der Suche nach tragfähigen Lösungen im Sinn des Heilsauftrags der Kirche unterstützen, indem es Schlussfolgerungen und Anfragen an die *konkrete Ausgestaltung* der Ämter in der Theologie und im gegenwärtigen Kirchenrecht stellt. Mit K. LEHMANN, der das folgende Zitat im Rahmen eines Vortrags zum Thema „Profilschärfung oder Konzentration auf das Kerngeschäft: Was kann die Kirche von der Wirtschaft lernen?“ geäußert hat, lässt sich formulieren: „In der Sprache der Wirtschaft dürfte man feststellen: Es gibt ‚Potentiale‘.“<sup>501</sup> Im Sinn des unaufgebbaren kirchlichen Sendungsauftrags liegt es nun an Theologie und Kirchenrecht, sich ihrer Grundlagen der Ämterstruktur im Zweiten Vatikanischen Konzil und im geltenden Kodex zu vergewissern, um von hieraus mit der Betriebswirtschaft *gemeinsam* Modelle und Lösungswege angesichts der Herausforderungen an die gegenwärtige geschichtlich-konkrete Realität der Kirche zu finden und zu prüfen:

„Die Verantwortlichen in der Kirche sind gut beraten, sich den Herausforderungen und Chancen, die sich ihnen stellen, klar zu werden. Würde nicht auch ein guter Unternehmer sich fragen: Welche Probleme in meinem Unternehmen muss ich lösen, damit ich weiter auf dem Markt bestehen kann? Und welche Potentiale, welche Marktchancen habe ich? Deshalb ist der erste Schritt, der getan werden muss, das eigene Haus in Ordnung zu bringen, die Herausforderungen der Kirche auch tatsächlich anzugehen und einer zukunftsfähigen Lösung zuzuführen.“<sup>502</sup>

---

<sup>501</sup> LEHMANN, Profilschärfung oder Konzentration auf das Kerngeschäft, 3.

<sup>502</sup> Ebd.

## 1.4.2 Das Management der Ämterorganisation auch als theologische Aufgabe?

Würde man „einen Betriebswirtschaftler bitten, den Begriff ‚Management‘ zu definieren, so könnte er in errötendes Stocken geraten. Nicht, weil er nicht weiß, was Management ist, sondern weil er nicht weiß, was er alles sagen muss, um diesem komplexen Begriffsinhalt einigermaßen gerecht zu werden.“<sup>503</sup>

Aus der Vielfalt der Management-Definitionen sei zunächst eine sehr kurze, englische Formel herausgegriffen:

„Management means: To have things done by other people.“<sup>504</sup>

Diese Kurzformel sagt einiges aus, lässt aber vieles offen. Sie besagt, dass jemand da ist, der *Manager*, der etwas tut, damit die anderen, die „*Gemanagten*“, etwas (anderes) tun. Nur, wer ist der, der managt, und was tut er, und wie bringt er die anderen Menschen dazu, etwas zu tun? Um besser verstehen zu können, *was* im Management *durch wen* „*geschieht*“, sind detaillierte Erklärungen notwendig.<sup>505</sup>

Im Verständnis der Betriebswirtschaftslehre sind die theoretischen Bemühungen um eine Management- oder auch Führungslehre von Anfang an durch zwei verschiedene Perspektiven gekennzeichnet: *Management* wird einerseits als „Institution“ verstanden und andererseits – davon deutlich unterschieden – als „Komplex von Aufgaben, die zur Steuerung der Organisation erfüllt werden müssen.“<sup>506</sup> Dementsprechend wird eine „institutionelle Perspektive“ und eine „funktionelle Perspektive“ in der Managementlehre unterschieden.<sup>507</sup> Mit Management als „Institution“ meint man die Gruppe von Personen, die in einer Organisation bzw. in einem Unternehmen mit Anweisungsbefugnissen betraut ist. Zum Management gehören demnach die Organisationsmitglieder, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen, angefangen etwa vom Meister eines Handwerks-

<sup>503</sup> SCHWARZ, Management-Brevier, 39.

<sup>504</sup> Ebd.

<sup>505</sup> Es ist auffällig, dass der Fachbegriff *Management* in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur i.d.R. nicht etymologisch abgeleitet und erklärt wird, sondern gleich in seinen aktuellen Bezügen zur Betriebswirtschaftslehre als institutioneller oder funktionaler Managementbegriff eingeführt wird. Vgl. z.B. die Eingangsdefinition im Fachlexikon GABLER: „Management ist ein angloamerikanischer, im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauchs verwandter Begriff für die Leitung eines Unternehmens.“ O.A., Management, in: Gabler 3, 2050. Ein möglicher Grund für diese Vorgehensweise könnte auch darin liegen, dass die Betriebswirtschaftslehre den Ursprung des Managements in der Praxis sieht, und zwar in der jeweiligen aktuellen Praxis der betrachteten Organisationen bzw. Unternehmen. Vgl. STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G., Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, Wiesbaden <sup>6</sup>2005, 33-38.

Selbst an den wenigen Stellen betriebswirtschaftlicher Literatur, an denen „*Management*“ oder „*managen*“ etymologisch abgeleitet werden, geschieht dies nicht unter – für Theologen wie Geisteswissenschaftler selbstverständlichem – Rückgriff auf lat. *manus agere* (in die Hand nehmen, handhaben), sondern auf engl. *to manage*, was sich nicht zuletzt durch die englische Aussprache von „*Management*“ oder „*managen*“ ausdrückt. Vgl. hingegen die etymologische Ableitung von *Management* ausgehend vom lat. *manus agere* über das italienische *maneggiare* bis hin zum englischen *to manage* in einem theologischen Fachlexikon (BERKEL, K., Management, in: LThK<sup>3</sup> 6, 1257f, 1257).

<sup>506</sup> STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 6.

<sup>507</sup> O.A., Management, 2050.

betriebs bis zum Vorstandsvorsitzenden einer Aktiengesellschaft. Diese v.a. im angelsächsischen Sprachraum gebräuchliche Begriffsfassung geht also weit über die „oberen Führungsebenen“ einer Organisation hinaus, für die im deutschen Sprachraum der Begriff „Management“ meist im allgemeinen Sinn reserviert ist. Dieses Managementverständnis schließt auch den Eigentümer-Unternehmer mit ein und ignoriert damit die in der weiteren betriebswirtschaftlichen Forschung gebrauchte Unterscheidung zwischen *Managern* im Sinne von „kapitallosen Funktionsträgern, die von den Kapitaleignern zur Führung eines Unternehmens bestellt sind“<sup>508</sup> und *Eigentümern*, die sich durch ihr eingebrachtes Kapital zur Unternehmensführung legitimieren.<sup>509</sup> Das Spektrum der institutionell ausgerichteten Managementforschung ist breit gesteckt. Es reicht von Analysen der speziellen Personengruppe (z.B. Herkunft, Rekrutierung von Managern, Arbeitsmarkt für Manager) über Fragen zur Rolle des Managements (z.B. als Führungs- oder Machtelite) bis zu Problemen der Unternehmens- bzw. Organisationsverfassung und der Ausgestaltung derselben. Die „funktionale Perspektive“ von Management knüpft dagegen – unabhängig von bestimmten Positionen oder Personen – unmittelbar an die Aufgaben an, die zur „Steuerung des Leistungsprozesses“<sup>510</sup> erfüllt werden müssen. Wie und wem diese Steuerungsaufgaben zugeteilt werden, bleibt dabei zunächst einmal offen; es wird vielmehr als gesonderte Fragestellung und Optimierungsaufgabe betrachtet. So gesehen geht es hier also zunächst einmal nicht um einen speziellen Personenkreis oder um eine bestimmte Hierarchieebene in einer Organisation, sondern um ein Bündel von Aufgaben, d.h. Managementfunktionen, die erfüllt werden müssen, damit die Organisation ihre Ziele erreichen kann.<sup>511</sup>

In der Regel wird zur Erfüllung von Managementfunktionen jedoch eine Leitungshierarchie eingerichtet. Die sog. Leitungspositionen (Instanzen) sind allerdings nur selten ausschließlich mit der Erfüllung von Managementfunktionen betraut. Ihnen sind daneben in mehr oder weniger großem Umfang auch *Sachaufgaben* übertragen. Häufig ist der Anteil der Managementaufgaben am gesamten Aufgabenspektrum einer Führungskraft umso kleiner, je niedriger sie in der Hierarchie des Unternehmens bzw. der Organisation angesiedelt ist; es gibt jedoch auch viele Unternehmen oder Organisationen, in denen gerade Führungskräfte der unteren Ebenen so gut wie ausschließlich mit Managementfunktionen betraut sind. „Die Managementfunktionen stehen zu den betrieblichen Funktionen wie Einkauf, Produktion oder Verkauf (Sachfunktionen) in einem komplementären Verhältnis. Man kann sich das Management als eine komplexe Verknüpfungsaktivität vorstellen, die den Leistungserstellungsprozess gleichsam netzartig überlagert und in alle Sachfunktionsbereiche steuernd eindringt. [...] Ein gutes Be-

---

<sup>508</sup> STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 6.

<sup>509</sup> Vgl. ebd.

<sup>510</sup> Ebd.

<sup>511</sup> Vgl. ebd.; O.A., Management, 2050.

triebsergebnis ist demzufolge nur dann erzielbar, wenn Sach- und Managementfunktionen eng zusammenwirken und gut aufeinander abgestimmt sind.“<sup>512</sup>

Das funktionale Managementkonzept sieht das Management quasi als Querschnittsfunktion, die den Einsatz von Ressourcen und das Zusammenwirken der Sachfunktionen steuert. Managementfunktionen fallen demzufolge in und zwischen jedem Bereich der Organisation an. Gleichzeitig sind diese Aufgaben auch auf jeder Hierarchiestufe in der Organisation zu erfüllen, wenn auch nach Art und Umfang in unterschiedlicher Weise und Intensität. Als Definition des *funktionalen Managementverständnisses*, das in seinen Teilfunktionen in den folgenden Abschnitten näher erklärt wird, lässt sich zusammenfassen:

„Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich ihrer Natur nach als immer wiederkehrende Probleme dar, die im Prinzip in jeder Leitungsposition zu lösen sind, und zwar unabhängig davon, in welchem Ressort, auf welcher Hierarchieebene und in welcher Organisation sie anfallen.“<sup>513</sup>

Pointiert formuliert lässt sich dies auch so beschreiben:

„Management (Synonym für Führung) ist zielorientierte Gestaltung.“<sup>514</sup>

Obwohl die Situationen und Probleme der zielorientierten Gestaltung gänzlich unterschiedlich und auch die zu erstellenden (Steuerungs-)Aufgaben völlig unterschiedlicher Art sein können, gibt es trotzdem so etwas wie einen generellen Katalog von Management- bzw. Steuerungsaufgaben. Diese Aufgaben werden in der Regel von speziell dazu bestellten Personen erfüllt, den Führungskräften, also dem Management im institutionalen Sinn. Die Unterscheidung von Management- und Sachfunktionen lässt zugleich die Verortung der Managementlehre in der bzw. als Betriebswirtschaftslehre deutlich werden. Die Betriebswirtschaftslehre setzt sich aus verschiedenen Funktionslehren zusammen, z.B. dem Absatz, der Produktion, der Forschung und Entwicklung als Sachfunktionslehren steht das Management als „Querschnittsfunktionslehre“ gegenüber. Die Managementlehre kann deshalb als eine Teilfunktionslehre der Betriebswirtschaftslehre verstanden werden.<sup>515</sup>

Die Managementlehre geht davon aus, dass es sich bei der Führung einer Organisation um eine näher bestimmbare und analysierbare Aufgabenstellung handelt. Eine derartige Auffassung war in der Betriebswirtschaft lange Zeit umstritten, denn jahrzehntelang galt Unternehmensführung mehr als eine Art Kunst und weniger als eine Wissenschaft. Mit anderen Worten: „Unternehmensführung wurde als eine Begabung, als Institution, als kreativer Akt u.Ä. gesehen und somit ganz und gar zu einer Frage der Persönlichkeit

---

<sup>512</sup> STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 7.

<sup>513</sup> Ebd., 7f.

<sup>514</sup> BEA, Communio-Management, 69.

<sup>515</sup> Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 8.

stilisiert. Für eine gute Unternehmensführung bedurfte es also entsprechend ‚begnadeter‘ Persönlichkeiten, die ganz aus sich heraus den Leistungsprozess gestalten.“<sup>516</sup> Auch wenn die Bedeutung von Kreativität und visionärer Kraft für die Unternehmensführung nie bezweifelt wurde, hat sich das Verständnis der Managementlehre in der Form gewandelt, dass Unternehmensführung heute zu einem ganz wesentlichen Teil eine klar bestimmbare und rational durchdringbare Aufgabenstellung enthält. Die moderene Betriebswirtschaftslehre hat sich nach und nach immer mehr Bereiche des „scheinbar Unbegreiflichen“ zugänglich und zu einer lehr- und lernbaren Disziplin gemacht.<sup>517</sup>

In der Managementlehre hat man früh damit begonnen, zu definieren und zu präzisieren, welche Funktionen im Einzelnen zum Bündel der Steuerungs- und Führungsaufgaben gehören. In der Betriebswirtschaftslehre ist dafür bislang ein großes Spektrum an Funktionskatalogen diskutiert und entwickelt worden.<sup>518</sup> Als Standard der Managementfunktionen gelten die folgenden Teilbereiche:

1. Planung, 2. Organisation, 3. Personaleinsatz, 4. Führung, 5. Kontrolle.

Aufgrund dieser Teilbereiche der Managementlehre – die zum Teil ja selbst als Synonym für Betriebswirtschaftslehre an sich gilt<sup>519</sup> – werden die Fachbegriffe der Teilbereiche in manchen Zusammenhängen auch synonym mit der Managementlehre gesetzt, sodass Managementlehre dann z.B. als Planungs- oder Organisationslehre und umgekehrt verstanden werden kann, die Begriffe sind hier zum großen Teil variabel anwendbar.<sup>520</sup>

Zwar lassen sich die fünf Managementfunktionen oder -teilbereiche in dieser Weise aufgliedern, jedoch stehen sie nicht zusammenhanglos im Sinn eines einfachen Funktionskatalogs, den es abzuarbeiten gilt, nebeneinander, sondern in logisch geordneter Abfolge zueinander, sodass idealtypisch die Vorstellung eines Managementprozesses entsteht. „In dem so konzipierten Managementprozess werden die Managementfunktio-

<sup>516</sup> STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 8.

<sup>517</sup> Vgl. ebd.; O.A., Management, 2050.

<sup>518</sup> Als einer der Pioniere von Managementfunktionskatalogen gilt H. FAYOL, der 1929 eine Liste allgemeiner Funktionen des Managements zusammenstellte, die zugleich ein Resümee seiner eigenen Erfahrungen bildete. Er hat folgende Funktionen unterschieden: 1) Vorschau auf Planung, 2) Organisation, 3) Anweisung, 4) Koordination, 5) Kontrolle. Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 9 u. 47-50. Zu aktuellen Entwicklungslinien der Organisations-, Management- und Führungstheorie vgl. WOLF, J., Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik, Wiesbaden <sup>2</sup>2005, 231-434.

<sup>519</sup> Vgl. z.B. den lexikalischen Verweis von „Managementlehre“ auf das Stichwort „Betriebswirtschaftslehre“ (O.A., Managementlehre, in: Gabler 3, 2050 – es handelt sich hier also nicht um einen eigenen Artikel, sondern nur um Wort mit Verweisfunktion).

<sup>520</sup> Für Außenstehende führt dies zum Teil zu Verwirrung bei der Frage, was Managementlehre eigentlich ist. Im betriebswirtschaftlichen Sinn sind folgende Antworten richtig: Betriebswirtschafts-, Planungs-, Organisations-, Personaleinsatz-, Führungs-, Kontrolllehre. Zum Teil werden im betriebswirtschaftlichen Kontext aber auch Begriffskombinationen verwendet, um die Zielrichtung zu verdeutlichen, man kann dann z.B. von „Management- und Führungslehre“ oder von „Management- und Organisationslehre“ sprechen. In theologischer Übertragung käme das dann etwa der Rede von „kanonistischer Kirchenamtslehre“ gleich, ein Begriffs-Konstrukt, das aufgrund seiner Bedeutungs-doppelung im theologischen Bereich so nicht verwendet wird.

nen dynamisch als Phasen einer aufeinander aufbauenden Abfolge von Aufgaben angesehen.“<sup>521</sup> Die Logik des Prozesses und die Verknüpfung stellen sich im Einzelnen folgendermaßen dar:<sup>522</sup>

1. *Planung:* Den logischen Ausgangspunkt des klassischen Managementprozesses bildet die Planung, d.h. das Nachdenken darüber, was erreicht werden soll und wie es am besten zu erreichen ist. Es geht dabei im Wesentlichen um die Bestimmung der Zielrichtung, die Entfaltung zukünftiger Handlungsoptionen und die optimale Auswahl aus diesen. Von der langfristigen zur kurzfristigen Orientierung beinhalten die sog. „Pläne“ unter anderem die Festsetzung von Zielen, Rahmenrichtlinien, Programmen und Verfahrensweisen zur Ziel- und Programmrealisierung für die betrachtete Gesamtorganisation oder einzelne ihrer Teilbereiche. Es ist die Idee des Prozessanfangs, die der Planung die Rolle einer „Primärfunktion“ zuschreibt in dem Sinn, dass alle anderen Funktionen ihre Bestimmung durch die (Inhalte der) Planung erfahren und so gewissermaßen der Führung der Planung unterworfen sind.
2. *Organisation:* Planung ist die gedankliche Vorarbeit. Sie bedarf der Umsetzung, wenn sie das Handeln der Organisationsmitglieder tatsächlich steuern soll. Der Managementfunktion Organisation obliegt es daher, in einem ersten Umsetzungsschritt ein Handlungsgefüge herzustellen, das alle notwendigen Aufgaben spezifiziert und so aneinander anschließt, dass eine Realisierung der Pläne gewährleistet ist. Zentral ist dabei die Schaffung von überschaubaren plangerechten Aufgabeneinheiten (sog. Stellen und Abteilungen) mit Zuweisung von entsprechenden Kompetenzen und Weisungsbefugnissen sowie die horizontale und vertikale Verknüpfung der ausdifferenzierten Stellen und Abteilungen zu einer zielgerichteten Einheit. Ebenso gehört dazu die Einrichtung eines Kommunikationssystems, das die eingerichteten Stellen mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen versorgt.
3. *Personaleinsatz:* Die in der Organisation geschaffenen Stellen bedürfen einer anforderungsgerechten Besetzung mit Personal, um eine plangemäße Umsetzung der organisierten Tätigkeiten zu ermöglichen. Die Personalfunktion beinhaltet aber nicht nur die einmalige Stellenbesetzung, sondern im Fortlauf des Prozesses auch die fortwährende Sicherstellung und Erhaltung der personellen bzw. menschlichen Ressourcen. Darunter fallen vor allem die Aufgaben der Personalbeurteilung und -entwicklung. Außerdem gehört zur Gewährleistung einer qualifizierten Aufgabenerfüllung auch eine leistungsgerechte Entlohnung.
4. *Führung:* Sind mit der Organisation und der personellen Ausstattung die strukturellen Voraussetzungen für den Aufgabenvollzug geschaffen, schließt sich ideal-

---

<sup>521</sup> STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 10.

<sup>522</sup> Vgl. zur folgenden Übersicht ebd., 10-12; STÄHLE, W.H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München <sup>8</sup>1999, 518f.

typisch die permanente, konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung und ihre zielgerichtete Feinsteuerung im vorgegebenen Rahmen der Organisation als zentrale Führungsaufgabe an. Der tägliche Arbeitsvollzug und seine Formung durch die Vorgesetzten, die Führung im engeren Sinn, stehen hier im Vordergrund. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Einflüsse informeller Mikrostrukturen zwischen den Beteiligten und Maßnahmen der optimalen Veranlassung und Steuerung der Arbeitshandlungen. Motivation, Kommunikation und Konfliktbereinigung sind herausragende Themen im Bereich dieser Managementfunktion.

5. *Kontrolle*: Sehen manche Beteiligte das Managementgeschehen mit der vorher genannten Phase der Führung beendet, so setzen sie sich der Gefahr einer Verabsolutierung ihres Führungshandelns aus. Die letzte Phase des Managementprozesses ist nämlich in der Regel die Kontrolle („Controlling“). Sie stellt insofern logisch den letzten Schritt dar, als sie die erreichten Ergebnisse registrieren und mit den geplanten, angestrebten Daten vergleichen soll. Hier ist es zum Beispiel die Aufgabe eines Soll- und Ist-Vergleichs zu zeigen, ob es gelungen ist, die Pläne in die Tat umzusetzen. Abweichungen sind daraufhin zu prüfen, ob sie die Einleitung von Korrekturmaßnahmen oder grundsätzliche Planrevisionen erfordern. Die Kontrolle kann damit zugleich Ausgangspunkt für eine Neuplanung und einen neuen Managementprozess sein. Da nach dieser Logik Kontrolle ohne Planung nicht möglich ist, weil sie sonst keine (planmäßigen) Sollvorgaben hätte, werden Planung und Kontrolle auch als „Zwillingsfunktionen“<sup>523</sup> gesehen.

Für diese Teilfunktionen des Managements und Managementprozesses lässt sich eine Schlussfolgerung ziehen, die für die Anwendung in Kirche und Kirchenrecht von großer Bedeutung sein kann: Management sowie Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung oder Kontrolle sind Instrumente, die sich nicht notwendigerweise am ökonomischen Prinzip der Gewinnmaximierung orientieren müssen. Managementprozesse orientieren sich an den Zielen einer Organisation, also z.B. auch an den spezifischen Zielen einer Nonprofit-Organisation, insofern setzen sie keine neuen Inhalte, sondern alles daran, die angestrebten Ziele zu erreichen und die Vision bzw. das Leitbild einer Organisation wirksam zu vermitteln. Die oben genannten prozessualen Schritte sind aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Managementlehre also im Gesamt wie auch einzeln auf Kirche und ihren Strukturbereich der kirchlichen Ämter übertrag- und anwendbar. Was schon für den Bereich der kirchenrechtlichen Darstellung der Ämter festgestellt worden ist, gilt auch hier: An dieser Stelle lässt sich (noch) kein „Ämterkonzept“ für Kirche und Kirchenrecht entwickeln, da die für Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung oder Kontrolle jeweils notwendigen Eckdaten fehlen. Auch die Managementlehre ist hier also zunächst auf die theologische Beschreibung und Deutung kirchlicher

---

<sup>523</sup> STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 12.

Ämter im Sinn des Zweiten Vatikanischen Konzils (Kapitel 2) und des Kirchenrechts (Kapitel 3) angewiesen, erst auf dieser Materialbasis kann sie im Rahmen ihrer Methodik genauere Ansätze festlegen und Lösungsvorschläge treffen. Unabhängig davon ist das (Ober-)Ziel bzw. die Vision der Kirche für die Managementtheorie schon bekannt und herausgearbeitet worden: Kirche soll Zeichen und Werkzeug, Heilssakrament in der Welt für das Reich Gottes sein. Die Kirchenämter haben sich an diesem Ziel zu orientieren und müssen sich in ihrer Zielerreichung messen lassen. Im Detail ist dies auch für die Managementlehre erst nach der Kenntnis einzelner Kirchenämter und der zugrundeliegenden Ämterstruktur möglich.

Die Managementlehre per se sieht keine großen Probleme darin, die kirchliche Ämterstruktur zu untersuchen, hält sie doch für die Organisationsform der Kirche die Forschungskategorie der Nonprofit-Organisation bereit und könnte deren Kenntnisse problemlos auf Kirche und Kirchenämter übertragen. Dass sie dabei von der Kirche als besonderer Nonprofit-Organisation auch etwas lernen kann – in betriebswirtschaftlicher Terminologie gesprochen, „profitieren“ kann –, zeigen die folgenden Argumente.

1. Kirche lässt sich mit Managementmethoden zwar als Nonprofit-Organisation beurteilen, dabei gilt aber immer das bereits erwähnte Bonmot: „*Nonprofit organizations are different!*“<sup>524</sup> Kirche ist *anders* als (andere) Unternehmen oder Organisationen. Sie ist keine eindimensionale Realität, sondern komplexe Wirklichkeit in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt, sie verweist nicht auf sich selbst oder auf ihr innewohnende Ziele, sondern außer sich, auf Gott. „Das bedeutet, die Kirche ist sowohl eine Organisation dieser Welt als auch eine geistlich-überweltliche Realität, die weder voneinander getrennt noch miteinander vermischt werden dürfen. [...] Der eigentliche Zweck der Kirche, Mittel und Werkzeug Gottes zu sein, um den Menschen Heil zu schaffen, entzieht sich einer wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtung.“<sup>525</sup> Das heißt für die Managementlehre nicht, dass sie kirchliche Strukturen überhaupt nicht in den Blick nehmen kann, im Gegenteil, bei der Anwendung ihrer Methoden und Erkenntnisse muss sie diese „doppelte“ Aufgabenerfüllung der Kirche, nämlich Heilssakrament Gottes in der Welt zu sein, berücksichtigen. „Die Grenzen der Anwendung betriebswirtschaftlicher Grundsätze ergeben sich aufgrund eben dieses Doppelcharakters der Kirche. Diese Grenzen verlaufen aber insofern fließend, als die spirituelle Gemeinschaft und die Dienstleistung, das göttliche und menschliche Element, eine ‚einzige komplexe Wirklichkeit‘ darstellen.“<sup>526</sup> Als komplexes System (göttlich-)menschlicher Handlungs- und Kommunikationszusammenhänge kann die Kirche mit Managementmethoden „weder in eindeutiger Weise beschrieben werden, noch kann aufgrund der Eigendynamik dieser Strukturen, eine

---

<sup>524</sup> HERMAN, *Nonprofit Leadership*, xiii.

<sup>525</sup> GÖTZ, R., *Prozessmanagement für seelsorgliche Aufgaben. Am Beispiel der katholischen Kirche in Deutschland (ReligionsRecht im Dialog 6)*, Berlin 2007, 14.

<sup>526</sup> BELOK/BISCHOFBERGER, *Einführung*, 13.



Steuerung nach eindeutigen Kriterien realisiert werden. Eine schematisierende Analyse muss diese relativierenden Elemente bei allen Verallgemeinerungen immer mit bedenken, weshalb die These von einer absoluten Planbarkeit der Kirche auch auf diesem praktischen Feld vorab zurückgewiesen werden muss.<sup>527</sup> In Konsequenz hat die Managementlehre bei der Beurteilung von Kirche als Nonprofit-Organisation wie ihrer Ämterstruktur immer zu bedenken: „Die Kirche ist nicht von ihrer Organisation her zu denken, sondern die Organisation von der Kirche her zu verstehen.“<sup>528</sup>

2. Häufig geht die Betriebswirtschaftslehre von einem Management-Defizit in Nonprofit-Organisationen aus. Dahinter steckt das Vorurteil, dass Nonprofit-Organisationen im Hinblick auf die Gestaltung von Strukturen und Prozessen, hinsichtlich des Einsatzes ‚moderner‘ Managementinstrumente und -methoden hinter Organisationen aus dem gewinnorientierten Sektor zurückbleiben. Richtig betrachtet müsste sich dieses Vorurteil jedoch umkehren, denn das, „was für viele gewinnorientierte Organisationen als Neuland gilt, ist für NPOs vertrautes Terrain. Damit wäre es auch für gewinnorientierte Organisationen – also etwa für die Betriebswirtschafts- und Managementlehre – durchaus sinnvoll, die spezifischen Lösungen, die die NPO-Praxis über die Zeit entwickelt hat, hinsichtlich ihres Werts zu prüfen.“<sup>529</sup> Dazu würde zum Beispiel auch zählen, dass die Betriebswirtschaftslehre lernt, dass sich Kirche nicht „auf dem Markt“ behaupten muss, dass kirchliche Amtsträger keinen Geschäften nachgehen, sondern Seelsorge betreiben oder dass sie keine „Kunden“ zufriedenstellen müssen, sondern Mit-Gläubige begleiten.
3. Im Zentrum von Kirche stehen keine strukturellen oder finanziellen Aspekte, sondern inhaltliche, Kirche sieht sich als von Christus Berufene zur Verkündigung seines Sendungs- und Heilsauftrags. Damit ist auch die Frage nach der *Vision* bzw. dem *Leitbild* von Kirche schon geklärt. Das, worum moderne Unternehmen und Organisationen in langwierigen Prozessen mühsam ringen, nämlich den Aufbau einer gemeinsamen Unternehmensphilosophie, einer Corporate Identity, ist in der Kirche durch die Besinnung auf den Sendungsauftrag Jesu Christi von Anfang an vorhanden.
4. Alle Menschen in der Organisation, insbesondere auch die kirchlichen Amtsträger sind in theologisch-kirchlichem Verständnis mehr als nur „Stellen“ oder „Human-Ressource“, wie die Bezeichnungen des Personalmanagements es formulieren. „Die Kirche ist nicht primär eine Organisation zur Befriedigung der religiösen Bedürfnisse der Menschen, vorab ihrer Mitglieder, die auf dem ‚religiösen Markt‘ mit anderen Organismen konkurriert. Sondern die kirchliche

<sup>527</sup> FLECK/DYMA, Bischöfe als mittleres Management, 166.

<sup>528</sup> RATZINGER, J., Einführung in das Christentum. Vorlesungen über das Apostolische Glaubensbekenntnis, Neuausgabe, München 2000, 328.

<sup>529</sup> MAYRHOFFER/SCHUCH, Zwischen Nützlichkeit und Gewinn, 93.

Botschaft vom göttlichen Heil hat es *mit dem ganzen Menschen und mit der Schöpfung insgesamt zu tun*. Dem entspricht nicht ein bemächtigendes Handeln, das zu den bestehenden Abhängigkeiten und Zwängen noch weitere hinzufügt, sondern ein leidenschaftlich auf Freiheit hin ausgerichtetes Handeln, das sich mit der ‚Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art‘ (GS 1) sowie der seufzenden Schöpfung (vgl. Röm 8,22) solidarisch verbunden weiß und von daher seine jeweilige Tagesordnung bestimmen lässt.“<sup>530</sup> Das steht im völligen Gegensatz zu Kosten- und Leistungsrechnungen für Personal, das nur danach beurteilt wird, welche (zusätzlichen) Kosten es für die Kirche verursacht. Der Mensch ist nicht einfach austauschbare Ressource, sondern wertvolles Individuum und Person. „Eine Kultur des kurzatmigen ‚hire and fire‘ wird nie die ‚Unternehmenskultur‘ des kirchlichen Personalwesens sein können. Denn in ihren seelsorgerischen und diakonischen Diensten ist die Kirche in besonderer Weise auf die Einsatzbereitschaft und die Qualifikation ihrer Mitarbeiter sowie ehrenamtlichen Helfer angewiesen. Deren persönliches Glaubenszeugnis ebenso wie das Zeugnis der Kirche insgesamt dürfen nicht verdunkelt werden durch einen [in]humanen Umgang der Kirche mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“<sup>531</sup>

Was kann die Managementlehre von der Theologie und der kirchenrechtlichen Ämterstruktur lernen? Zur Abrundung der vorgetragenen Aspekte sollen einige kirchliche Amtsträger zu Wort kommen. Bezeichnenderweise haben sich einige Bischöfe mit dieser Thematik befasst und geben der Managementlehre die folgenden Ratschläge mit auf den Weg. A. SCHWARZ, Diözesanbischof von Gurk-Klagenfurt, hat im Rahmen eines Vortrags beim Managementclub Kärnten im Jahr 2004 die Management-Kompetenz seiner Diözese konkret so benannt:

„Wir betreiben Management als katholische Kirche in Kärnten: Wir verwalten ca. 1600 Immobilien und führen mit unserer Caritas mit 800 Angestellten ein soziales Unternehmen nach modernsten Gesichtspunkten der Organisation und Pädagogik. Wir betreiben Schulen und sind in der Lehrerbildung. Wir führen professionell und kostenbewusst Krankenhäuser mit einem ärztlichen Fachpersonal, die Patienten nicht nur aus Kärnten aufnehmen. Wir sind flächendeckend mit unseren Seelsorgseinrichtungen bis in die letzten Täler erreichbar.“<sup>532</sup>

<sup>530</sup> METTE, Kirche als Unternehmen, 164 [Hervorhebung im Zitat durch G.Z.].

<sup>531</sup> LEHMANN, Profilschärfung oder Konzentration auf das Kerngeschäft, 2. Es ist zu hoffen, dass es sich bei der Rede vom „humanen Umgang“, der „nicht verdunkelt werden soll“, nur um einen Druckfehler handelt.

<sup>532</sup> SCHWARZ, A., Kirche und Management. Organisationsentwicklung und Spiritualität. Impulsreferat beim Managementclub Kärnten (15.01.2004), in: [http://www.kath-kirche-kaernten.at/upload/7212\\_bischof-schwarz\\_managementclub\\_2004-01-15.pdf](http://www.kath-kirche-kaernten.at/upload/7212_bischof-schwarz_managementclub_2004-01-15.pdf) (10.02.2010).

Der Rottenburg-Stuttgarter Diözesanbischof G. FÜRST nutzt seine Position und sein Publikum (Berufsakademie Stuttgart), um auf die Spannungen zwischen Management und Seelsorge hinzuweisen:

„Gestatten Sie mir den Hinweis, dass ich hier als Bischof durchaus – auch! in gewisser Weise als Unternehmer sprechen kann: Die Diözese Rottenburg-Stuttgart mit 2 Millionen Katholiken in Gemeinden und Seelsorgeeinheiten unterhält unzählige Schulen, Kindergärten, soziale Einrichtungen, Kranken- und Altenpflegeeinrichtungen. Als Bischof leite ich in diesem Sinn ein Großunternehmen von ca. 45.000 Mitarbeitern, die vor allem im sogenannten ‚non-profit-Bereich‘ tätig sind. Ich erlebe täglich die Spannungen zwischen Management und Seelsorge. Meine Aufgabe ist es, das auszuhalten und positiv zu gestalten. Eine der wichtigsten Herausforderungen ist dabei, trotz knapper werdender Mittel die vorhandenen Arbeitsplätze zu halten.“<sup>533</sup>

Und R. MARX, Diözesanbischof von München-Freising, hat folgende pointierte Feststellung getroffen, deren Kernaussage sich als fett gedruckte Überschrift sogar im *Wirtschaftsteil* einer großen deutschen Zeitung fand:

„Ich empfinde mich nicht als Manager. Aber ich möchte in aller Bescheidenheit einen Hinweis geben: *Es gab Bischöfe schon lange, bevor es Manager gab.* Wir stehen da in einer anderen Tradition, und wir verstehen auch etwas von Führung. In der Kirche gibt es Führungsaufgaben, das wird schon in den Evangelien klar. Aber ich lerne auch von Managern, so wie Manager von der Kirche lernen können.“<sup>534</sup>

Beide Disziplinen können voneinander lernen, doch weder in Theologie und Kirchenrecht noch in Betriebswirtschafts- und Managementlehre sind Übertragungen von Kategorien und Modellen der jeweils anderen Disziplin bedenkenlos vorzunehmen noch im Verhältnis eins zu eins zu leisten. „Den anderen Gesprächspartner leise und bescheiden fragen, ob da nicht ein blinder Fleck im Auge dieser Wissenschaft oder dieses Wissenschaftlers sei, den man berücksichtigen müsse“, <sup>535</sup> so K. RAHNER, bleibt entscheidendes Moment des interdisziplinären Dialogs, denn mit stillschweigender Ignoranz oder ungeprüfter Übernahme der Vorschläge der anderen Disziplin ist keiner der beiden Wissenschaften geholfen. Nicht jedes Management-Konzept ist theologie-verträglich und nicht jedes kirchenrechtliche Modell ist managementfähig, diese Schranken gilt es bei allen Wissenstransfers zu beachten.<sup>536</sup>

---

<sup>533</sup> FÜRST, Glaube – Ethik – Unternehmertum, o.S.

<sup>534</sup> BÜSCHEMANN, K.-H./MARX, R., „Es gab Bischöfe schon lange bevor es Manager gab“. Interview mit Bischof Marx, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 21, 27.01.2010, 43 [Hervorhebung im Zitat durch G.Z.].

<sup>535</sup> RAHNER, Theologie im interdisziplinären Gespräch, 700.

<sup>536</sup> Vgl. FÜRST/SEVERIN, Überlebensstrategie, 61.

### 1.4.3 *Heilsgemeinschaft und Organisation? – Kirche zwischen Tradition und Erneuerung*

„Können Kirchenrecht und Theologie durch die Einbeziehung ökonomischen Instrumentariums das Gebiet der kirchlichen Ämterstruktur besser wahrnehmen, auf seine Schwachstellen und Erfordernisse hin analysieren und von daher Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der eigenen Arbeit wie der Zusammenarbeit der Amtsträger und Amtsträgerinnen in die Wege leiten?“, so wurde zu Beginn dieses Abschnitts (1.4) gefragt. Widerspricht oder entspricht ein derartiger Ansatz dem Sendungsauftrag Jesu Christi an die Kirche? Können, dürfen, ja müssen Theologie und Kirchenrecht nicht sogar derartige Wege beschreiten, wenn sie gegenwärtig und zukünftig dem Sendungsauftrag Jesu Christi gerecht werden wollen, dass „*die Kirche in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts ist*“ (LG 1,1)?

Viele Bischöfe und Diözesen im Deutschland haben die vorherige Frage für sich in den letzten Jahren mit Ja beantwortet, weniger in Form theoretischer Überlegungen oder Vorträge vor („weltlichen“) Wirtschafts- und Managementgremien<sup>537</sup> als vielmehr durch die Tatsache, dass sie – zum Teil still und heimlich – *Unternehmensberatungsfirmen* oder *Organisationsentwicklungs-Dienstleister* für die Konsolidierung, Gestaltung oder Optimierung ihrer Diözesanhaushalte, Ordinariate oder Organisationsstrukturen gerufen und entlohnt haben. So beauftragte zum Beispiel die *Diözese Aachen* die Beratungsfirma DROEGE & COMP. (ab 2004) zu einer Überprüfung des Leistungsspektrums (!) und der Organisationsstrukturen in Diözesanverwaltung und Diözese, durchlief die *Diözese Essen* eine Organisationsentwicklung durch die Beratungsfirma MCKINSEY & COMP., holte sich die *Diözese Mainz* ebenfalls MCKINSEY & COMP. ins Haus, um „die pastoralen Aufgaben unseres Bistums, seine personellen Ressourcen und wirtschaftliche Handlungsfähigkeit mit Hilfe einer Organisationsberatung zu unterstützen“,<sup>538</sup> ließen sich auch die *Diözesen Trier, Osnabrück* oder *Limburg* von externen Unternehmen beraten und viele andere Diözesen mehr. Auch das *Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz* vertraute zur Strukturierung seiner Abteilungen auf die Organisationstalente einer Unternehmensberatungsfirma (MCKINSEY & COMP.) und ein bemerkenswertes Spektrum an Beratungsprozessen und zuständigen Firmen ist nicht zuletzt aus der *Diözese Rottenburg-Stuttgart* bekannt, die nacheinander eine Organisationsentwicklung durch die Firma PRICEWATERHOUSECOOPERS, einen Organisationsentwicklungsprozess für die Diözesankurie (1989/99) sowie ab 2004 einen weiteren (kosten-)intensiven Be-

<sup>537</sup> Vgl. z.B. LEHMANN, Profilschärfung oder Konzentration auf das Kerngeschäft (*Vortrag im Rahmen des Symposiums Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber Verbände*, 2004); SCHWARZ, Kirche und Management, o.S. (*Impulsreferat beim Managementclub Kärnten*, 2004) – vorbehaltlich der Tatsache, dass A. SCHWARZ Bischof einer Diözese außerhalb Deutschlands ist; FÜRST, Glaube – Ethik – Unternehmertum, o.S.

<sup>538</sup> SCHNEIDER, A., Wege zur verantwortlichen Organisation. Die Bedeutung der ethischen und theologischen Perspektive für die Qualität der Organisations- und Personalentwicklung (Ethik – Gesellschaft – Wirtschaft 19), Frankfurt a.M. 2005, 199.

ratungsprozess der Firma C&L zur Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat und von Führungsleitsätzen für die Diözesankurie durchlief; die Reihe an Beispielen und Diözesen ließe sich noch weiter fortsetzen.

„In allen Zeiten der Kirchengeschichte hat es Übernahmen weltlicher Verfassungsformen in der Kirche gegeben und Männer, die das Recht solcher Übernahme zu begründen und zu verteidigen wussten. In allen Zeiten hat es freilich auch das Beharren auf dem Eigenen und Anderen der Kirche gegeben und damit die Stimme derer, die gegen den Konformismus mit der jeweiligen Zeit Protest einlegten“,<sup>539</sup>

formulierte J. RATZINGER 1970 in einem Aufsatz über die Implementierung demokratischer Verfassungsformen, also ebenfalls kirchen- und theologie-atypischer Elemente und deshalb prinzipiell vergleichbar mit der eingangs gestellten Frage.

Ruf nach Reform versus Beharren auf Tradition – läuft am Ende doch wieder alles hinaus auf diese eine Konfrontation unvereinbarer Gegensätze? Ist es nach allen und trotz aller Bemühungen um eine Versöhnung dieser beiden Fronten nun wieder so, dass die einen Neues bedenkenlos übernehmen und die anderen unbeirrt auf dem Alten beharren wollen?

Dass diese Konfrontation der Kirche nicht zum Vorteil, sondern zum Nachteil gereicht und den Sendungsauftrag Jesu Christi nicht unterstützt, sondern ihm gerade entgegensteht, hat das Zweite Vatikanische Konzil in seinen Aussagen vom besonderen Charakter der Kirche herausgestellt:

„Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft aber und der mystische Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei Dinge zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, *die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst. Deshalb wird sie in einer nicht unbedeutenden Analogie mit dem Mysterium des fleischgewordenen Wortes verglichen. Wie nämlich die angenommene Natur dem göttlichen Wort als lebendiges, Ihm unauflöslich geeintes Heilsorgan dient, (so) dient auf eine nicht unähnliche Weise das gesellschaftliche Gefüge dem Geist Christi, der es belebt zum Wachstum seines Leibes* (vgl. Eph 4,16).“ (LG 8,1)<sup>540</sup>

Weder Erneuerung oder Modernisierung um jeden Preis noch Bewahrung oder Konservierung sind dem Sendungsauftrag der Kirche, „*in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts*“ (LG 1,1) zu sein, förderlich. Denn abgesehen davon, dass das eine in Selbstverherrlichung des Neuen und das andere in Verwaltung alter Überbleibsel mündet, führt jeder der beiden Wege in die Häresie: das Anhängen an bedingungslosen Fortschrittsglauben schneidet Kirche von ihren Wurzeln in Jesus Christus ab, das Festhalten an kompromisslosem Traditionsglauben lässt die Ursprünge in Jesus Christus verkümmern und tötet sie letztlich ab – schon in der Zeit der frühen

---

<sup>539</sup> RATZINGER, J., Demokratisierung in der Kirche?, in: DERS./MAIER, H., Demokratie in der Kirche. Möglichkeiten und Grenzen, Limburg-Kevelaer 2000, 7-46, 9.

<sup>540</sup> Hervorhebungen durch G.Z.

Kirche waren vergleichbare Vereinseitigungen und Verabsolutierungen (bezogen auf das Verständnis der Inkarnation Christi) als Häresie des „Nestorianismus“ bekannt. Welche Ratschläge und Strategien führen aus den beiden Sackgassen?

Ein beachtenswerter Ratschlag zur Differenzierung kirchlicher Erneuerungsbestrebungen findet sich bei Y. CONGAR: Der französische Theologe veröffentlichte 1950 ein Buch mit dem programmatischen Titel *„Wahre und falsche Reform in der Kirche“*.<sup>541</sup> Der damals von der kirchlichen Autorität beobachtete und mit Sanktionen belegte Wissenschaftler und Ordensmann zeigte in seinem Buch, dass Reformbewegungen fester Bestandteil des Weges der Kirche durch die Geschichte sind und skizzierte Kriterien für die Unterscheidung zwischen „wahrer“, dem Auftrag und der Struktur der Kirche entsprechender, und „falscher“ Reform. Dem heute weit „verbreiteten Gemisch aus Frustration angesichts halbherziger oder wenig erfolgreicher Reformen, Skepsis gegenüber dem religiös-spirituellen Ertrag von Reformbemühungen und massiver Ablehnung solcher Veränderungen“<sup>542</sup> ist entgegenzuhalten, was Y. CONGAR im ersten Satz seines Buches über wahre und falsche Reform in der Kirche feststellt: *„Die Kirche war immer damit beschäftigt, sich selber zu reformieren.“*<sup>543</sup> Kirche war und ist *„ecclesia semper reformanda“*, sie war und ist es „nicht nur oder nicht einfach aus Freude am Ausprobieren neuer Möglichkeiten von Organisation oder Verkündigung, Anpassung an die Zeitläufe oder Leichtfertigkeit im Umgang mit der eigenen Tradition, sondern letztlich deshalb, weil das Bemühen um Reform, um Erneuerung und Anknüpfung an Bestehendes, zu ihrem Wesen als pilgerndes Gottesvolk und Zeichen des Heils in der Geschichte gehört.“<sup>544</sup> Als *„ecclesia semper reformanda“* ist Kirche gerade keine *„societas perfecta“*, die sich nicht immer wieder selbst prüfen müsste, sei es durch Anstöße von innen oder außen, inwieweit ihre Strukturen, Lebens- und Arbeitsformen ihrer Botschaft entsprechen oder sie behindern. Sie steht immer wieder vor der Frage, ob sie historisch gewachsene Formen und Strukturen wichtiger nimmt als den Inhalt, um dessen Willen sie doch da sind, ob sie sich dem strukturellen Wandel verweigert, der sich aus der notwendigen Aktualisierung ihres Zeugnisses in einer bestimmten geschichtlichen Epoche ergeben müsste. Kirche ist *„in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug“* (LG 1,1) und gerade nicht Selbstzweck, deshalb ist sie immer schon „zugleich heilig und stets reinigungsbedürftig, [sie geht] immerfort den Weg der Buße und Erneuerung“ (LG 8,3).

Als zweiter Ratschlag legt sich – in Anlehnung an den Buchtitel Y. CONGARS – ein Nachdenken über die *„wahre und falsche Tradition in der Kirche“* nahe. Im Allgemeinen versteht man unter Tradition (lat. *tradere*, dt. übergeben, überreichen, hinterlassen)

<sup>541</sup> CONGAR, Y., *Vraie et fausse réforme dans l'Église*, Paris <sup>2</sup>1968. Der konkrete Anlass für die Überlegungen Y. CONGARS war eine Welle von Reformforderungen im französischen Katholizismus der Nachkriegszeit, ausgelöst durch vielfach als unbefriedigend empfundene Zustände in kirchlicher Verkündigung, Katechese, Liturgie und Gemeindeleben.

<sup>542</sup> RUH, U., Mut zur Reform, in: HerKorr 49 (1995), 395-397, 396.

<sup>543</sup> CONGAR, *Vraie et fausse réforme*, 25 [= erste Seite der Einleitung von 1950].

<sup>544</sup> RUH, Mut zur Reform, 396.

die Übernahme und Weitergabe von Kenntnissen und Fertigkeiten, von Kulturbesitz, Brauch und Sitte durch mündliche oder schriftliche Überlieferung. In Theologie und Kirche wird dieser allgemeine Traditionsbegriff theologisch-anthropologisch konkretisiert: Tradition ist Überlieferung als „jenes wesentliche Gottesgeschehen, in dem der Mensch kraft der Selbstmitteilung Gottes in der Zeit da ist und jeweils aus den Vorgegebenheiten der Vergangenheit in einem unableitbaren geschichtlichen Freiheitsprozess seine Zukunft gewinnt und Gegenwart hat.“<sup>545</sup> In diesem Sinn, nämlich dass Tradition und Erneuerung nicht als strikte Gegensätze zwischen Vergangenheit und Gegenwart bzw. Zukunft verstanden werden, betont das Zweite Vatikanum, dass „jede Erneuerung der Kirche wesentlich in einer vermehrten Treue gegenüber ihrer Berufung besteht“ (UR 6,1). Wird Tradition in dieser Weise *richtig* verstanden als „Treue gegenüber der Berufung“ der Kirche, so verbindet sie „die Kirche mit ihrem Ursprung. Sie sorgt dafür, dass sie Kirche Jesu Christi bleibt.“<sup>546</sup> In Konsequenz muss das theologische Traditionsverständnis dann auch von der Erneuerung bzw. *reformatio* her begriffen werden, „d.h. vom Evangelium her, wie es sich in der Person Jesu und ihrem Wirken ergibt. Tradition im theologischen Sinne ist also nicht die Anhäufung von Althergebrachtem, ist nicht einfach Bewahrung um jeden Preis. Der theologische Traditionsbegriff wird von Anfang an kritisch begrenzt durch seinen grundsätzlichen Bezug auf die zentrale Botschaft des Evangeliums, dem die Priorität gehört, und die Aufgabe, es im Lichte anderer Sprach- und Kulturräume auszuloten und zu übersetzen.“<sup>547</sup>

An das Zusammenwirken von Tradition und Erneuerung in Einheit *und* Verschiedenheit stellt sich die entscheidende Aufgabe, das Überwuchern und Überlagern von (falschen) Traditionselementen gegenüber dem Ursprung in Jesus Christus aufzudecken und nach Möglichkeit zu verhindern. „Es ist daher theologisch und deshalb in der Folge auch ökonomisch ein heilloser Unsinn, sich Reformkonzepte für die Kirche allein durch profane Organisationsentwicklung anraten zu lassen. [...] Wahre Reform, so Congar, lebt vom ‚Ressourcement‘, von der ständigen Vergewisserung im Anfang und in der Tradition kirchlichen Lebens, wodurch schnelle Anpassung ohne Substanz vermieden werden und inmitten des Beliebigkeitspluralismus auch die Kirche ihre Identität gut bewahren kann.“<sup>548</sup> Die Anwendung von Organisations- und Managementlehre in der Kirche ist also keineswegs sinnwidrig, aber nicht jede Form von Unternehmensberatung ist deswegen schon der Sache der Kirche gemäß.<sup>549</sup>

<sup>545</sup> HÜNERMANN, P., Tradition – Einspruch und Neugewinn. Versuch eines Problemaufrisses, in: WIEDERKEHR, D. (Hrsg.), Wie geschieht Tradition? Überlieferung im Lebensprozess der Kirche (QD 133), Freiburg i.Br. 1991, 45-68, 56.

<sup>546</sup> STUBENRAUCH, B., Tradition und kirchliche Erneuerung, in: StZ 214 (1996), 478-486, 483.

<sup>547</sup> LEHMANN, K., Tradition und Innovation aus der Sicht des systematischen Theologen, in: GEELRINGS, W./MEYER ZU SCHLOCHTERN, J. (Hrsg.), Tradition und Innovation. Denkanstöße für Theologie und Kirche (PaThSt 33), Paderborn 2003, 119-132, 125f.

<sup>548</sup> ZULEHNER, P.M./HELLER, A., „ecclesia semper reformanda“. Dimensionen einer Theologie der Kirchenreform, in: DIES. (Hrsg.), Kirchenreform (AfkS Dossier 18), Graz 1998, 11-20, 19.

<sup>549</sup> FÜRST/SEVERIN, Überlebensstrategie, 55.

Kirche in der Perspektive von Heilssakrament *und* Organisation zu betrachten, ist keine Anpassung an den Zeitgeist im Sinn von bezugsloser Transformation theologischen Denkens in ökonomische Modelle, sondern Zeichen der Zeit und entspricht dem, was Kirche von ihrem Sendungsauftrag her sein soll: „*Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und den Menschen*“ (LG 1,1), in der Gestalt einer *einzigsten und komplexen „Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst“* (LG 8,1). Die Ausrichtung der Kirche an ihrem Sendungsauftrag beinhaltet folgerichtig die Berücksichtigung zeitgemäßer Organisations- und Managementstrukturen, denn als *Kirche Jesu Christi* muss sie – mit den Worten PAULS VI. gesprochen, seines Zeichens Kirchenrechtler und „Konzilspapst“ – immer

„suchende Kirche sein, *Ecclesia quaerens*, im Hinhören auf die Schrift, die sie mit ihrer Überlieferung hält, im Hinhören auch auf die Bitten des gläubigen Volkes, in denen sie einen Ruf des Heiligen Geistes erkennt. Sie sucht, um zu finden, aber wenn sie findet, dann nur, um weiterzusuchen. *Denn sie muss immer erfinderisch sein, um fähiger zu werden, der modernen Welt ihre Botschaft und Wahrheit des Heiles zu übermitteln.*“<sup>550</sup>

---

<sup>550</sup> PAUL VI., Ansprache vom 4.12.1963 [zitiert nach: GÓNZALEZ HERNÁNDEZ, Das neue Selbstverständnis der Kirche, 179 (Anm. 64)] [Hervorhebungen durch G.Z.].



## 2 Zeichen und Werkzeug des göttlichen Willens – Kirche als Heilssakrament nach den Aussagen des Zweiten Vatikanischen Konzils

Die Redewendung vom „Konzil der Kirche über die Kirche“<sup>551</sup> ist nicht einfach nur eine Tautologie und ein geflügeltes Wort der Theologie, sondern fasst Wesen und Programm des Zweiten Vatikanischen Konzils (1962-1965) prägnant zusammen. Denn die größte ökumenische, d.h. alle (katholischen) Bischöfe, Patriarchen, Generaloberen und Äbte der Welt umfassende Kirchenversammlung des 20. Jahrhunderts<sup>552</sup> machte es sich zur Aufgabe, über die Kirche zu sprechen und sie den Menschen und der Welt in aller Klarheit und Deutlichkeit zu erklären.

Während Monologe oder Monographien in vielen Fällen von übertriebener Selbstbezogenheit und Selbstgefälligkeit ihrer Urheber zeugen, stellt sich dies im Fall der Konstitutionen, Dekrete und Erklärungen des Zweiten Vatikanischen Konzils anders dar. Der besondere – und aus Sicht der gegenwärtigen Theologie mehrheitlich positiv zu beurteilende – Charakter des Zweiten Vatikanums erklärt sich vor allem in Abgrenzung zu vielen anderen Konzilien der Kirchengeschichte. Das Zweite Vatikanum ist *nicht* etwa nur Wiederaufnahme des vorzeitig abgebrochenen Ersten Vatikanums (1869/70),<sup>553</sup> mit dem es allenfalls den Austragungsort – und das Thema „Kirche“ im weitesten Sinn – gemeinsam hat.<sup>554</sup> Seine Ausgangskonstellation resultiert gerade *nicht* in der Beantwor-

<sup>551</sup> FRIES, Wandel des Kirchenbildes, 275.

<sup>552</sup> Am Ende seiner Ansprache vor einem kleinen Kreis römischer Kardinäle in der Kirche St. Paul vor den Mauern formulierte JOHANNES XXIII. am 25. Januar 1959 die Ankündigung: „Ehrwürdige Brüder und geliebte Söhne! Gewiss ein wenig zitternd vor Bewegung, aber zugleich mit demütiger Entschlossenheit im festen Vorsatz sprechen Wir vor euch den Namen und das Vorhaben einer doppelten und feierlichen Veranstaltung aus: einer Diözesansynode der Stadt Rom und eines Ökumenischen Konzils für die Gesamtkirche“ (PESCH, Das Zweite Vatikanische Konzil, 47). Die rechtlichen Vorgaben zur Einberufung und Zusammensetzung des von JOHANNES XXIII. anvisierten Konzils richteten sich nach cc. 222-229 CIC/1917. Das damalige Kirchenrecht bietet mehr Verfahrensregeln als eine Definition und Wesensbestimmung eines Konzils, aus der Summe der einzelnen Kanones lassen sich aber folgende Eckpunkte festmachen: „Das ökumenische Konzil ist die Versammlung aller höheren Jurisdiktionsträger der Kirche zu dem Zwecke, zusammen mit und unter dem Papst die höchste Lehr- und Gesetzgebungsvollmacht auszuüben“ (PESCH, Das Zweite Vatikanische Konzil, 25). Zusammen mit Papst JOHANNES XXIII. zogen zur Eröffnungssitzung des Konzils am 11. Oktober 1962 schließlich 2.539 (männliche) stimmberechtigte Jurisdiktionsträger der katholischen Kirche in den vatikanischen Petersdom ein.

<sup>553</sup> Die Sitzungen des Ersten Vatikanums konnten nach Ausbruch des deutsch-französischen Krieges nicht mehr fortgeführt werden. Das Konzil wurde nicht förmlich abgeschlossen, da die Annektierung des Kirchenstaates durch die italienische Regierung eine Versammlung aller Konzilsväter verunmöglichte.

<sup>554</sup> Nach der Ankündigung eines (neuen) Ökumenischen Konzils durch JOHANNES XXIII. im Januar 1959 machten sich verschiedene Erwartungshaltungen breit: Während der Papst, einige Bischöfe und viele Theologen eine spirituelle Erneuerung und gleichzeitige Hinwendung der Kirche zur Welt (u.a. in Form praktisch-pastoraler Verbesserungen) intendierten, erwartete die (kirchliche) Öffentlichkeit Modernisierung und ökumenische Weichenstellungen. Diesen Haltungen gegenüber herrschte vor allem in Kreisen der Römischen Kurie und bei vielen Bischöfen und (deren) theologischen Beratern die Meinung vor, die Lehre der Kirche im Sinn des unvollendeten Kirchenschemas des Ersten Vatikanums fortzuschreiben. Vgl. HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 291; GRILLMEIER, A.,

tung von Streitfragen und auf Abwehrreaktionen gegen Unruhen und Gefahren durch drohende Abspaltungen, umso überraschender war im Januar 1959 die Ankündigung eines (neuen) Ökumenischen Konzils für alle Beteiligten – außer für den Initiator Papst JOHANNES XXIII. selbst. Und umso mehr heben sich auch die Ergebnisse des Zweiten Vatikanischen Konzils von denen seiner Vorgänger ab, denn es gipfelte *nicht* in verurteilenden Lehrdekreten und Kanones, die aus definitorischen Abgrenzungen und kategorischen Ablehnungen theologisch verwerflicher Positionen bestehen.<sup>555</sup> Ein Novum dieses Konzils im Vergleich zu vielen anderen der Kirchengeschichte ist nicht allein seine Quantität, d.h. die hohe Anzahl der Teilnehmer wie die Anzahl und der Umfang seiner Konzilsdokumente,<sup>556</sup> neu im Vergleich zu den Konzilien der Jahrhunderte vorher ist vor allem die Qualität der Konzilskonstitutionen, -dekrete und -erklärungen: sie sind *nicht* apologetisch, sondern vielmehr erklärend, erläuternd und beschreibend. PAUL VI., der das Konzil nach der Eröffnung (1962) und dem plötzlichen Tod von JOHANNES XXIII. fort- und 1965 zum Abschluss führte, beschrieb die neue Qualität der Konzilsberatungen und -beschlüsse deshalb als Auftrag an die Konzilsväter: „Ehe die Kirche die *Ecclesia docens* ist, die lehrende Kirche der feierlichen Definitionen oder der täglichen Verkündigung, möchte sie die suchende Kirche sein, *Ecclesia quaerens*“.<sup>557</sup>

„Kirche, was sagst du von dir selbst?“ wurde schon in der ersten Sitzungsperiode des Konzils (Oktober bis Dezember 1962) als Frage an die Konzilsväter in den Raum der Konzilsaula gestellt.<sup>558</sup> Sichtbares und allgemeingültiges Ergebnis der Suche nach Antworten auf diese Frage sind die 16 Dokumente, die von den Konzilsvätern zusammen mit dem Papst beraten, bearbeitet und verabschiedet worden sind. „Die Gesamtbotschaft des Konzils ist [also] in sich eine und zugleich eine reich gegliederte. Man kann sie in dem Satz zusammenfassen, mit dem die dogmatische Konstitution über die Kirche be-

---

Geist, Grundeinstellung und Eigenart der Konstitution „Licht der Völker“, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 140-154, 141f.

Der erste Artikel der Kirchenkonstitution *Lumen gentium* beinhaltet diesbezüglich einen wichtigen Hinweis: „[...] möchte sie [= die Kirche], indem sie dem Thema der vorausgehenden Konzilien nachfolgt, ihr Wesen und ihre allumfassende Sendung ihren Gläubigen und der gesamten Welt eindrücklicher erklären“ (LG 1,1). Die Absicht der Konzilsväter ist nicht einfach nur „die Abrundung der abgebrochenen Diskussionen und Entscheidungen [des Tridentinums und des Ersten Vatikanums in der Lehre über die Kirche]. Sie sehen sich vor die neue Aufgabe gestellt, Wesen und universale Sendung den Gläubigen der Gegenwart zu erläutern und zugleich der gesamten Welt darzustellen.“ HÜNERMANN, *Theologischer Kommentar*, 356.

<sup>555</sup> Das Zweite Vatikanum spricht zwei Verurteilungen und Ablehnungen ganz anderer Art aus: einmal verurteilt es die Abtreibung (GS 51; vgl. GS 27) und zum anderen den Krieg (GS 80; 82).

<sup>556</sup> Angesichts der knapp 800 Konzilsväter des Ersten Vatikanums nehmen sich die rund 2.500 Väter des Zweiten Vatikanums wie ein Quantensprung aus. Das Textcorpus der 16 Konzilsdokumente des jüngsten Konzils umfasst dem Umfang nach mehr als die Hälfte aller anderen bis dahin stattgefundenen Konzilien.

<sup>557</sup> PAUL VI., Ansprache vom 4.12.1963 [zitiert nach: GÓNZALEZ HERNÁNDEZ, *Das neue Selbstverständnis der Kirche*, 179 (Anm. 64)].

<sup>558</sup> Vgl. AS I/4, 223. Vgl. die ausführliche Erläuterung zur berühmten Frage von Kardinal J. SUENENS in Anm. 91 dieser Arbeit.

ginnt: Christus, das ‚Licht der Völker‘ scheint auf dem Antlitz der Kirche wider, die ‚in Christus das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innerste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechtes ist‘ (LG 1). Diese innere Einheit der Botschaft zeigt sich in der starken Verknüpfung der 16 Dokumente, in der gleichartigen Strukturierung der Texte wie in den gemeinsamen Grundzügen. [...] So ist ein reich gegliedertes, kohärentes Ganzes entstanden, das die Grundlinien und die wesentliche Ordnung kirchlichen und christlichen Lebens widerspiegelt.“<sup>559</sup>

An der Ordnung kirchlichen Lebens interessiert im Rahmen der vorliegenden Untersuchung insbesondere seine Strukturierung als Gefüge von Ämtern, Diensten und Aufgaben und ihr Beitrag zur Erfüllung des Sendungsauftrags der Kirche. Ausgehend von der Kernaussage des Konzils in LG 1, wonach die Kirche (Heils-)Sakrament Christi für die Welt ist (Abschnitt 2.1), wird deshalb im Folgenden die konziliare Theologie kirchlicher Ämter etc. zur Konkretisierung der kirchlichen Heilssendung in den Blick genommen (Abschnitt 2.2). Jeder dieser einzelnen Themenkreise ist in den letzten Jahrzehnten im Rahmen der Ekklesiologie und Konzilsrezeption bereits ausführlich untersucht worden. Neu an der folgenden Durchsicht der Konzilslehre über die Kirche als Heilssakrament sind deshalb weniger die einzelnen Teilbereiche und -ergebnisse als ihre Verknüpfung zu einer Struktur bzw. Summe, die sich aus der Kombination der kirchlichen Ämter und Dienste im Licht der komplexen Wirklichkeit des Heilssakraments Kirche ergibt.

## **2.1 Theologische Grundlegung: Die Bestimmung der Kirche als Sakrament**

Die sieben Sakramente (Taufe, Eucharistie, Firmung, Ehe, Weihe, Buße, Krankensalbung) sind ein geläufiger Topos in der Praxis der Kirche und in der Theologie. Umso verwunderlicher, ja geradezu anmaßend oder häretisch erscheint vielen Zeitgenossen und manchen Theologen die Rede von Kirche als Sakrament. Wer unter Sakramenten lediglich die sieben Zeichen der Gnade Gottes versteht, die die Kirche zur Heiligung der Christen üblicherweise bereithält, den muss tatsächlich „die Vorstellung verwirren, dass die Kirche ebenfalls ein Sakrament sein soll, das dann womöglich als achtens den sieben zuzuzählen wäre.“<sup>560</sup>

Wie bereits gezeigt worden ist und im Weiteren noch ausführlicher dargelegt wird, wird Kirche in den Dokumenten des Zweiten Vatikanischen Konzils als „Sakrament“ bezeichnet; Kirche ist nicht nur Spenderin der sieben Sakramente, sondern selbst „Sakrament“ (z.B. in LG 1,1), „allgemeines Heilssakrament“ (LG 48,2) und „sichtbares Sakrament der heilbringenden Einheit“ (LG 9,3). Den mehr als 2000 Konzilsvätern des

---

<sup>559</sup> HÜNERMANN, P. u.a., Schlusswort: Eine „kalligraphische Skizze“ des Konzils, in: HThK Vat.II 5, 447-469, 452.

<sup>560</sup> MIGGELBRINK, Einführung, 57.

Zweiten Vatikanums in Gemeinschaft mit dem Papst angesichts derartiger Formulierungen Theologievergessenheit oder mangelnde Kenntnis auf dem Gebiet der Sakramentenlehre zu unterstellen, wäre nicht nur anmaßend, sondern schlichtweg falsch. Das Fragezeichen, das dennoch bei vielen zurückbleibt, wenn Kirche als „Heilssakrament“ bezeichnet wird, macht indes auf eine virulente Tatsache der Konzilsrezeption und gegenwärtigen Lehre von der Kirche aufmerksam. Schon in den 1980er Jahren, also zwanzig Jahre nach Abschluss des Zweiten Vatikanums, hat W. KASPER darauf hingewiesen, dass diese wichtige Aussage „nach dem Konzil weithin in Vergessenheit, ja in Misskredit geraten [ist]. Manche sehen in ihr eine theologische Verbrämung, wenn nicht gar eine ideologische Selbstüberhöhung der konkreten Kirchenwirklichkeit.“<sup>561</sup>

Kirche als „universales Sakrament des Heils“ zu beschreiben, ist mithin nicht einfach, denn damals wie heute erscheint dieser Terminus technicus alles andere als eindeutig, selbstverständlich und selbsterklärend. Vermutlich aus diesen Gründen sind im Laufe der Konzilsrezeption andere Beschreibungen wie zum Beispiel „Communio“ oder „Volk Gottes“ in den Vordergrund getreten, die auf den ersten Blick mehr von Kirche ins Bild zu setzen scheinen als der vergleichsweise abstrakt wirkende Begriff „Heilssakrament“. Wie die folgende Analyse der Konzilstexte zeigt, bringt dieser Terminus in theologischer Perspektive jedoch deutlich mehr von Kirche zur Sprache (vgl. die folgenden Abschnitte 2.1.1 bis 2.1.5) als jene anderen Bezeichnungen, die ihm im Sinn der Konzilstheologie nach- bzw. untergeordnet sind (vgl. 2.1.6 „Zur Gemeinschaft Gottes berufen“: Communio und Volk Gottes).

Das Zweite Vatikanische Konzil spricht an mehreren Stellen vom „Sakrament“ Kirche, von entscheidender Bedeutung sind dabei die Aussagen in der dogmatischen Konstitution *Lumen gentium*.<sup>562</sup>

<sup>561</sup> KASPER, W., Die Kirche als universales Sakrament des Heils, in: DERS., Theologie und Kirche, Mainz 1987, 237-254, 237.

<sup>562</sup> Ausgehend von und Bezug nehmend auf *Lumen gentium* nehmen andere Konzilsdokumente die Aussage über Kirche als (Heils-)Sakrament auf, so z.B. die Liturgiekonstitution: „Denn aus der Seite des am Kreuz entschlafenen Christus ist das wunderbare Sakrament der ganzen Kirche hervorgegangen“ (SC 5,2); „Die liturgischen Handlungen sind keine privaten Handlungen, sondern Feiern der Kirche, die das ‚Sakrament der Einheit‘ ist, nämlich das heilige Volk, unter den Bischöfen geeint und geordnet“ (SC 26,1). In der Pastoralkonstitution wird einmal LG 1,1 zitiert: „Die Förderung von Einheit hängt ja mit der innersten Sendung der Kirche zusammen, da sie ‚in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innerste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts‘ ist“ (GS 42,3); das andere Mal nimmt die Pastoralkonstitution LG 48,2 wieder auf: „[...] dass die Kirche das ‚allgemeine Sakrament des Heiles‘ ist, das das Mysterium der Liebe Gottes gegenüber dem Menschen zugleich kundtut und wirkt“ (GS 45,1). Auch der erste Artikel des Missionsdekrets *Ad gentes* nimmt Bezug auf LG 48,2: „Zu den Völkern von Gott gesandt, um ‚das allgemeine Sakrament des Heiles‘ zu sein, bemüht sich die Kirche aus den innersten Erfordernissen der Katholizität [...]“ (AG 1,1); und schließlich verwendet das Missionsdekret die Formulierung noch ein zweites Mal: „[...] gründete der Herr [...] seine Kirche als Sakrament des Heiles und sandte die Apostel in die gesamte Welt“ (AG 5,1).

„Da aber die Kirche in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts ist [...].“ (LG 1)<sup>563</sup>

„Gott hat die Versammlung derer, die glaubend auf Jesus, den Urheber des Heils und den Ursprung der Einheit und des Friedens schauen, als Kirche zusammengerufen und gegründet, damit sie allen und jedem das sichtbare Sakrament dieser heilbringenden Einheit sei.“ (LG 9,3)

„[...] auferstehend aus den Toten (vgl. Röm 6,9), hat er [= Christus] seinen lebendigmachenden Geist zu den Jüngern gesandt und durch ihn seinen Leib, der die Kirche ist, als allgemeines Sakrament des Heiles eingesetzt; [...].“ (LG 48,2)

„Da es aber Gott gefiel, das Sakrament des menschlichen Heils nicht eher feierlich kundzutun, als bis er den von Christus verheißenen Geist aussoss, [...].“ (LG 59)

Im Hinblick auf das umfangreiche Textcorpus des Zweiten Vatikanischen Konzils wirken diese (wenigen) Hinweise auf den Terminus „Heilssakrament Kirche“ marginal. Und in Verbindung mit der zweiten Auffälligkeit, dass das Konzil an keiner dieser Stellen näher definiert, was „Heilssakrament“ bedeutet, erscheint der Einwand berechtigt, dass dieser Terminus vielleicht doch nur eine von vielen Bezeichnungen für Kirche ist und ihm keine besondere und vorrangige Bedeutung vor anderen zukommt.

Nicht allein die prominente Platzierung gleich im ersten Artikel der Kirchenkonstitution *Lumen gentium*, sondern vor allem die Textgenese des Terminus „Sakrament“ Kirche in LG 1 weist indes auf den besonderen Stellenwert hin und bildet den Schlüssel zum Verständnis dieses Begriffs innerhalb wie außerhalb von Kirche und Theologie. Schon in einem der ersten Kommentare zu LG unmittelbar nach dem Zweiten Vatikanum betonte P. SMULDERS, dass es sich bei der Aussage vom „Heilssakrament Kirche“ um „einen Punkt von äußerster Wichtigkeit [handelt], weil diese Bezeichnung eine Blickrichtung auferlegt, welche die ganze nachfolgende Schau der Kirche durchdringt.“<sup>564</sup> Dem damaligen wie dem heutigen Leser der Kirchenkonstitution wird der Perspektivenwechsel, den die Konzilsväter mit ihrer Entscheidung für die Bezeichnung von Kirche als „(Heils-)Sakrament“ eingeleitet haben, tatsächlich erst durch die Textgeschichte verständlich.<sup>565</sup> In ihr spiegelt sich die Besonderheit des Zweiten Vatikanums, das im Vergleich zu früheren Konzilien gerade nicht (lehr-)verurteilend und apologetisch agiert und argumentiert, sondern das Selbstverständnis der Kirche kommunikativ-theologisch

---

<sup>563</sup> Die deutsche Neuübersetzung der Konzilstexte des HThK Vat. II, die das lateinische „seu“ in LG 1,1 mit „bzw.“ wiedergibt, erscheint an dieser Stelle etwas unglücklich gewählt, denn sie leistet keinen Beitrag zu besserer Verständlichkeit. Die ältere Übersetzung nach LThK.E formuliert an dieser Stelle „Die Kirche ist ja in Christus gleichsam das Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit“; damit entspricht sie zwar nicht wörtlich dem lateinischen „seu“, wohl aber besser dem Sinn und Gehalt der Konzilsaussage.

<sup>564</sup> SMULDERS, Kirche als Sakrament, 289.

<sup>565</sup> Schon 1966 wies P. SMULDERS auf die theologische Verfänglichkeit der „neuen“ alten Bezeichnung von Kirche als Sakrament hin: „Wir sind so sehr daran gewöhnt, mit dem Namen Sakrament nur die sieben großen Riten der Kirche zu bezeichnen, dass man hier nur eine uneigentliche und geradezu dichterische Redensart vermuten könnte, die vielleicht der frommen Betrachtung dienlich wäre, kaum aber der dogmatischen Einsicht.“ Ebd.

herausarbeitet und erklärt. Zur Erinnerung:<sup>566</sup> Der erste Entwurf der theologischen Vorbereitungskommission von 1962 zum Textschema über das Wesen der Kirche begann mit einem Kapitel über die „kämpfende Kirche“ („*De ecclesia militans natura*“).<sup>567</sup> Wie dieses erste Kapitel war das ganze Kirchenschema geprägt von einer juridischen, triumphalistischen und klerikalistischen Perspektive: als streng hierarchisch strukturiertes Bollwerk nimmt die Kirche den Kampf gegen weltliche Mächte auf und besteht ihn mit Gottes Hilfe.<sup>568</sup> Nachdem dieser Textentwurf jedoch von der Mehrheit der Konzilsväter zurückgewiesen wurde, nahm die Rede und Lehre von der Kirche im Zweiten Vatikanum eine entscheidende Wende. Für die weitere Entwicklung – das heißt genauer: für eine völlige inhaltliche Neuausrichtung der Lehre über die Kirche – war vor allem ein Textvorschlag der deutschsprachigen Bischofskonferenzen von 1963 ausschlaggebend.<sup>569</sup> In dieser Vorlage, die mit den Worten P. HÜNERMANNs als „eines der theologisch tiefgründigsten und wichtigsten Dokumente deutschsprachiger Theologie“<sup>570</sup> bezeichnet werden darf, findet sich nicht nur die Bezeichnung von Kirche als „Sakrament“. Ausgehend von der „sakramentalen“ Terminologie und Theologie wird darin – unter maßgeblichem Einfluss K. RAHNERs – ein vollkommen neues Konzept einer Ekklesiologie entworfen, das wesentliche Probleme der zeitgenössischen exegetischen wie patristischen Forschung und dogmen- und theologiegeschichtlichen Untersuchungen aufgreift, die ekklesiologischen Positionen traditioneller Art, insbesondere gegenreformatorischen Ansätze, differenziert und in eine befreiende Weite und Offenheit führt.<sup>571</sup> Weite Teile der deutschsprachigen Vorlage sind schließlich eingegangen in das neue Textschema *De Ecclesia*, das den Konzilsvätern zur zweiten Sitzungsperiode des Konzils im Herbst 1963 vorgelegt wurde, nach einigem Diskussions- und Erklärungsbedarf wurde es mit (kleinen) Änderungen bis zur Schlussfassung der Kirchenkonstitution beibehalten.<sup>572</sup> Das Neue und Ungewohnte in diesen Konzilsaussagen über

<sup>566</sup> Vgl. die Ausführungen zur Textgenese vom Kirchenschema von 1962 bis zum endgültigen Text der dogmatischen Konstitution *Lumen gentium* auf S. 27-30 in dieser Arbeit.

<sup>567</sup> Vgl. AS I/4, 12-17.

<sup>568</sup> Vgl. HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 294-298.

<sup>569</sup> Zur Genese des Textschemas der deutschen Bischöfe, die in ihren wesentlichen Teilen von K. RAHNER geprägt ist, vgl. WASSILOWSKY, Universales Heilssakrament, 277-356.

<sup>570</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 324.

<sup>571</sup> Vgl. ebd., 335.

<sup>572</sup> Die Vorbereitungskommission für das Kirchenschema nahm die sakramentale Bestimmung der Kirche – auf Anregung des Entwurfs der deutschsprachigen Bischöfe – in die neue Textvorlage von 1963 auf, die sich von da an bis zur verabschiedeten Endfassung halten konnte. Der Entwurf und die Vorlagenfassung für die Konzilsväter unterscheiden sich aber in einer Nuance der Beschreibung des sakramentalen Charakters der Kirche: Der deutsche Entwurf – der maßgeblich von K. RAHNER (als Konzilsberater des Wiener Kardinals F. KÖNIG) vorbereitet worden ist – setzt im betreffenden Satz des ersten Artikels des Kirchenschemas voraus, dass die Bestimmung der Kirche als Sakrament ohne weitere Erklärung – also (selbst-) – verständlich ist (vgl. die Formulierung: *Ecclesia Christi ab ipso convocata et legitime constituta est et sacramentum universale, visibile et definitivum huius salutiferae unitatis existit*). Der spätere und darauf aufbauende Entwurf der Vorbereitungskommission des Kirchenschemas von 1963 [zur später so benannten dogmatischen Konstitution *Lumen gentium*] formuliert an dieser Stelle etwas differenzierter, denn er stellt dem Begriff „Sakrament“ eine Erklärung voran („*signum et instrumentum*“) und er fügt hinzu, dass die Kirche „*veluti sacramentum*“ sei – „gleichsam (ein) Sakrament“. Vgl. LG Synopsis, 3 u. 381. „Damit wird gesagt,

die Kirche entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als Rückkehr zu den Anfängen und der patristischen Tradition der Kirche. „Nicht durch eine Negation der Tradition, sondern durch eine Besinnung auf den ganzen Reichtum der Tradition gegenüber deren neuscholastischen Verengungen“<sup>573</sup> kam das Konzil zu diesen Aussagen. „Statt von dem ‚Wesen der streitenden Kirche‘ zu sprechen, [...] wollte man jetzt die Liebe, die innere übernatürliche Wirklichkeit der Kirche hervorheben, indem man den paulinischen Ausdruck *Mysterium* und sein lateinisches Äquivalent *Sakrament* verwendete, trotz dem Zögern einiger Väter, die die biblische Sprache weniger gewohnt waren.“<sup>574</sup> Mit der Bezeichnung von Kirche als *Sakrament (des Heils)* hat sich das Zweite Vatikanum aber nicht nur eine alt bekannte, aber lange Zeit in Vergessenheit geratene Terminologie biblischer und patristischer Tradition wieder in Erinnerung gerufen. Die sakramentale Bestimmung der Kirche bedeutet eine völlige Neuausrichtung für die (damalige) Ekklesiologie, die zu den Wurzeln der Kirche führt: sie wird nicht mehr länger als „sakraler Herrschaftsverband“<sup>575</sup> verstanden, sondern sieht ihre Aufgabe als Sakrament, das den Menschen und der Welt Gottes Heil (näher)bringt.

Die Rede und Lehre von Kirche als Sakrament war für manche der damaligen Konzilsväter und ist für manche heutige Zeitgenossen nicht selbst-verständlich. Die Implikationen, die die Bestimmung der Kirche als Sakrament mit sich bringt, werden deshalb im Folgenden kurz vorgestellt:<sup>576</sup> Der Ursprung der Sakramentalität der Kirche ist im dreieinigen Gott (2.1.1), ihr eigentliches Ziel ist die Vermittlung von Gottes Heil (2.1.2), Kirche als Sakrament verwirklicht Einheit mit Gott und unter den Menschen (2.1.3), das heißt auch, dass Kirche die Welt als Adressatin und Lebensbereich ernst zu nehmen hat (2.1.4). In diesem Aufgabenbereich agiert Kirche aufgrund ihrer sakramentalen Struktur als Zeichen und Werkzeug (2.1.5) und realisiert die Gemeinschaft Gottes in sichtbar-unsichtbarer Gestalt auf verschiedene Weise (2.1.6).

### ***2.1.1 Der Ursprung der Sakramentalität im dreieinigen Gott***

Die Bestimmung der Kirche als Sakrament regt zur Frage an, auf welche Weise sich die Wesensmerkmale der Sakramentalität in der Kirche verwirklichen. Zieht man dazu die theologische Sakramentenlehre zu Rate, so lässt sich zunächst einmal die ganz allgemeine Feststellung treffen, dass Gott in den Sakramenten zum Heil der Menschen handelt. „Was dieses Heil ist und wie es sich realisiert, offenbart Gott in seiner Selbstmitteilung als das dreifaltige Leben von Vater, Sohn und Geist. Die trinitarische Struktur

---

dass der Begriff Sakrament bei der Kirche nur in einem gegenüber der gewohnten Terminologie der Sakramentenlehre uneigentlichen Sinn zu gebrauchen ist“. KASPER, Kirche als universales Sakrament des Heils, 241.

<sup>573</sup> KASPER, Kirche als universales Sakrament des Heils, 240.

<sup>574</sup> PHILIPS, Geschichte der dogmatischen Konstitution, 142.

<sup>575</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 314.

<sup>576</sup> Vgl. zu diesen Eckpunkten die Analysen bei MEYER ZU SCHLOCHTERN, Sakrament Kirche, 49-59; MIGGELBRINK, Einführung, 67-70.

göttlichen Heilshandelns erscheint folglich als das erste wesentliche Merkmal der Kirche als Sakrament.“<sup>577</sup>

Die Kirche ist Sakrament des Heils von Gott durch Jesus Christus im Heiligen Geist. Der trinitarische Ursprung der Kirche besagt aber nicht nur ihre Herkunft, sondern zugleich ihre Ausrichtung, denn er bestimmt ihr Dasein dahingehend, dass sie über sich selbst hinaus auf ihren Ursprung zurück- bzw. verweist. „In ihrem Bekenntnis zum allmächtigen Vater bekennt sich die Kirche zur *Unverfügbarkeit der größeren Möglichkeiten Gottes* als dem eigentlichen Grund und Ziel ihres Seins.“<sup>578</sup> Genauso wie Kirche nicht für sich selbst existiert, existiert sie nicht aus sich selbst, sondern verdankt sich dem dreieinigen Gott. Damit ist ein Auftrag und hoher Maßstab verbunden, mit dem die Kirche selbst zugleich relativiert wird: sie schafft und erzeugt die Sakramentalität nicht selbst, denn diese ist und wird ihr von Gott geschenkt, durch Christus vollendet und im Heiligen Geist bestärkt. In der Zusammenschau der Konzilsaussagen tritt dieser trinitarische Ursprung des Sakraments Kirche deutlich hervor: Nach LG 9,3 hat „Gott [...] die Versammlung derer, die glaubend auf Jesus, den Urheber des Heils [...] schauen, als Kirche zusammengerufen und gegründet“. Nach LG 1,1 ist die Kirche „in Christus gleichsam das Sakrament“ (auch zitiert in GS 42,3), nach LG 48,2 hat Gott bzw. Christus „seinen lebendigmachenden Geist zu den Jüngern gesandt und durch ihn seinen Leib, der die Kirche ist, als allgemeines Sakrament des Heiles eingesetzt“. LG 59 bringt die trinitarische Dimension der Kirche schließlich auf den Punkt: „Da es aber Gott gefiel, das Sakrament des menschlichen Heils nicht eher feierlich kundzutun, als bis er *den von Christus verheißenen Geist* ausgoss“.<sup>579</sup> Mit J. MEYER ZU SCHLOCHTERN ist hier festzustellen, dass schon „die identische Syntax dieser Aussagen unterstreicht, dass die Einheitlichkeit, mit der Gott als grammatisches Subjekt dieser Sätze erscheint, auch theologisch-inhaltlich zu interpretieren ist: Gott ist der Ursprung der Sakramentalität. Die Kirche kann diese nicht aus sich selbst erzeugen; sie ist vielmehr ‚Objekt‘ des Wirkens Gottes, d.h. ein Ereignis der Verwirklichung seines Heilswillens, sie hat ihre Wirklichkeit in der Beziehung zu Christus und verwirklicht sich mit der Sendung des Geistes.“<sup>580</sup>

<sup>577</sup> MIGGELBRINK, Einführung, 67.

<sup>578</sup> Ebd., 68.

<sup>579</sup> In gleicher Weise geben Textstellen außerhalb von LG diesen trinitarischen Sachverhalt wieder. Nach SC 5,2 ist das Sakrament der Kirche „aus der Seite des am Kreuz entschlafenen Christus [...] hervorgegangen“, Kirche ist „von Gott zu den Völkern gesandt, um das ‚allgemeine Sakrament des Heiles‘ zu sein“ (AG 1,1) und „der Herr“ gründete „seine Kirche als Sakrament des Heiles“ (AG 5,1) [Hervorhebungen durch G.Z.].

<sup>580</sup> MEYER ZU SCHLOCHTERN, Sakrament Kirche, 49f.



## 2.1.2 Die Zielsetzung der Heilsvermittlung

„Kirche ist [...] allgemeines Sakrament des Heiles“ (LG 48,2) bzw. „Sakrament des menschlichen Heils“ (LG 59).<sup>581</sup> Die nähere Bestimmung der Kirche als Heils-Sakrament verdeutlicht ihre eigentliche Zielsetzung, die sich unmittelbar aus ihrem trinitarischen Ursprung ergibt: Kirche ist dazu da, um Gottes Heil zu vermitteln. So prägnant diese Aussage ist, so wenig aussagekräftig ist sie – im theologischen wie allgemeinen – Sprachgebrauch, denn mit ihr stellt sich die Frage: Was ist „Heil“? Das lateinische „*salus*“ durchzieht die Dokumente des Zweiten Vatikanums wie ein roter Faden und dokumentiert die wichtige Bedeutung des Begriffs und seines Gehalts.<sup>582</sup> Doch schon die frühen Konzilskommentare – wie auch die späteren – lassen eine direkte Deutung der Komponente „Heil“ des sakramentalen Charakters der Kirche offen, so formuliert zum Beispiel P. SMULDERS 1966 vage: „Das Heil, wie es in der Bibel angekündigt und verheißen wird, *könnte wohl umschrieben werden* als die Gemeinschaft mit Gott und mit den Mitmenschen“<sup>583</sup> und „das Heil ist eben so allumfassend, dass man es kaum anvisiert.“<sup>584</sup>

<sup>581</sup> Die prägnante Formulierung in LG 48,2 und 59 kombiniert die ausführlicheren Beschreibungen von LG 1,1 („Sakrament [...] für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts“) und LG 9,3 („damit sie [= die Kirche] allem und jedem das sichtbare Sakrament dieser heilbringenden Einheit sei“).

<sup>582</sup> Vgl. z.B. die Aussagen „[...] damit Fürbitten gehalten werden für die heilige Kirche [...] und für alle Menschen und das Heil der ganzen Welt“ (SC 53); „jedwede Art dieser Mittel, soweit es für [...] das Heil der Seelen notwendig und nützlich ist, anzuwenden“ (IM 3,2); „so wird die Kirche gerufen, denselben Weg einzuschlagen, um den Menschen die Früchte des Heiles mitzuteilen“ (LG 8,3); „Dass sie in besonderer Weise auch mit dem für das Heil der Welt leidenden Christus geeint werden“ (LG 41,6); „Bei der Besorgung ihres apostolischen Amtes, das sich auf das Heil der Seelen richtet, erfreuen sich die Bischöfe [...]“ (CD 19,1); „damit die gesamte Welt im Hören auf die Verkündigung des Heiles glaubt, im Glauben hofft, im Hoffen liebt“ (DV 1,1); „so dass ihre Tätigkeit in dieser Ordnung offenkundig Zeugnis für Christus ablegt und zum Heil der Menschen dient“ (AA 2). Vgl. hierzu auch den Index verborum, 444-446.

<sup>583</sup> SMULDERS, Kirche als Sakrament, 291f [Hervorhebung durch G.Z.].

<sup>584</sup> Ebd., 291. Damals wie heute konzentriert sich die Kommentierung der betreffenden Konzilsaussagen so sehr auf den Aspekt der „Sakramentalität“ der Kirche und sein Herkunfts- und Bedeutungsspektrum, dass der darauf bezugnehmende Heilscharakter in den Hintergrund rückt. Vgl. z.B. GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 156-158 u. 178-180; SEMMELROTH, O., Kommentar zum VII. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche, in: LThK.E 1, 314-325, 314-317; DERS., Kommentar zum VIII. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche, in: LThK.E 1, 326-347, 334-336; SMULDERS, Kirche als Sakrament, 289-312; KEHL, Kirche, 82-88; WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 96-102; HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 356, 372-374, 506f, 525. Dieser Befund lässt zwei Rückschlüsse zu: entweder war die Kategorie „Heil“ – schon – zur Zeit des Zweiten Vatikanums etwas Selbst-Verständliches, das im wahrsten Sinn des Wortes keiner weiteren Erklärung bedurfte, oder sie war – und ist gegenwärtig – so schwer zu bestimmen (vgl. z.B. den Terminus *Mysterium*), dass keine weitere Erklärung möglich ist. Für das Zweite Vatikanum und sein unmittelbares Umfeld treffen wohl beide Rückschlüsse zu, wie der Kommentar von SMULDERS nahe legt: „In der folgenden Skizze fragen wir vor allem nach der Anwendung der Kategorie des Sakraments auf die Kirche. [...] [Deshalb] wird in unserem Beitrag auch die Kategorie des Heils eher vorausgesetzt als thematisch herausgearbeitet. Das ist eine bedauernde Beschränkung, die aber wohl vom heutigen Stand der theologischen Reflexion, wie er sich auch in den konziliaren Debatten und Dekreten spiegelt, nahegelegt wird. Zwar ist das Evangelium Heilsbotschaft, und so sollte folgerichtig das Heil das Hauptthema der theologischen und pastoralen Besinnung sein. Tatsächlich aber kümmert die Theologie sich mehr um Aspekte des Heiles, wie Sündenvergebung, Wiedergeburt, Auferstehung, Erlösung und Begnadigung, als um diese sehr allgemeine und grundlegende Wirklichkeit. Das Heil ist eben so allumfassend, dass man es kaum anvisiert.“ Ebd.

In der Synopse und Synthese der Aussagen des Zweiten Vatikanums, die in sich ja wiederum Zusammenschau und Verkündigung der Lehre der Kirche sind, ist *Heil* ganz allgemein „der Inbegriff des Guten und Wahren für Welt und Mensch“ und „ist begründet in Gottes gutem Willen für seine Schöpfung.“<sup>585</sup> Der Heilaspekt des Sakraments Kirche lässt sich deshalb am besten in Bezug auf Jesus Christus, den Mittler zwischen Gott und der Schöpfung, d.h. den Mensch gewordenen Sohn Gottes erklären. Allein der Name Jesu bringt seine Person und seine Heilssendung, die die Kirche in seinem Auftrag weiterführt, auf den Punkt: „Jesus“ (aramäisch: Jeschua) bedeutet „Heil“.<sup>586</sup> Gott wirkt das Heil, so die Überzeugung des Alten Testaments, und Gott wirkt endgültiges Heil für die Welt durch Jesus Christus, bezeugt das Neue Testament. Gottes Heil will die Vollendung der Welt und der Menschen – weniger im Sinn einer „besseren Welt“ in ihren irdischen Gegebenheiten, sondern im Sinn des Reiches Gottes. (Konzils-) Theologisch steht die Bestimmung der Kirche als universales Sakrament des Heils deshalb nicht nur in christologischem, sondern auch in eschatologischem Kontext. Das Heil (des Reiches) Gottes leuchtet auf „im Wort, im Werk und in der Gegenwart Christi.“<sup>587</sup> Die Kirche „stellt Keim und Anfang dieses Reiches auf Erden dar“ (LG 5,2) und sie ist „das im Mysterium schon gegenwärtige Reich Christi“ (LG 3). Das bedeutet, dass Kirche aktiv mit einbezogen ist in das Heilsgeschehen – sie ist Mitwirkende und Vermittlerin, das „Heil“ selbst ist sie jedoch nicht.<sup>588</sup> Im Umkehrschluss bedeutet das aber wiederum nicht, dass Kirche außerhalb des Heils oder ihm gegenüber steht, denn die „affirmative Beziehung“ zwischen Kirche und dem Heil Gottes „aufzugeben würde die Kirche erneut jener juridischen Verkürzung ausliefern, die zu überwinden das Konzil in seinen Aussagen über Kirche ja angetreten war.“<sup>589</sup> Als „zeichenhaft-sakramentale Antizipation des eschatologischen Heils“ ist die Kirche „keine für sich bestehende Größe; sie weist vielmehr von sich weg und über sich hinaus auf das Heil der Menschen und auf das Heil der Welt“.<sup>590</sup>

---

<sup>585</sup> MEYER ZU SCHLOCHTERN, Sakrament Kirche, 52f.

<sup>586</sup> Vgl. GNILKA, J., Heil. III. Biblisch, in: LThK<sup>3</sup> 4, 1260-1262, 1261.

<sup>587</sup> KASPER, Kirche als universales Sakrament des Heils, 242.

<sup>588</sup> An dieser Stelle ist noch einmal (vgl. auch schon Anm. 69 in dieser Arbeit) auf die dogmatische Formel „*extra ecclesiam nulla salus*“ zurückzukommen. Die Bestimmung der Kirche als Sakrament des Heils „ist keine Aussage über das Heil der Menschen außerhalb der Kirche, sondern über das besondere Wesen und die besondere Funktion der Kirche“, d.h. ihren Charakter als Sakrament, Zeichen, Vermittlungsinstanz, „im Zusammenhang der Geschichte Gottes mit den Menschen“ (WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 130). Es wäre also falsch, diese Aussage als Negation der Heilsmöglichkeit für Nichtkatholiken bzw. Nichtchristen zu verstehen.

<sup>589</sup> MEYER ZU SCHLOCHTERN, Sakrament Kirche, 54.

<sup>590</sup> KASPER, Kirche als universales Sakrament des Heils, 243.

### 2.1.3 Die Verwirklichung der Einheit mit Gott und unter den Menschen

„Heil“ zu sein heißt – nicht nur im wörtlichen Sinn, sondern auch im Hinblick auf das Reich Gottes – vollendet, ganz und eins zu sein bzw. zu werden. Gleich der erste Artikel von *Lumen gentium* spricht von der Einheit stiftenden Aufgabe der Kirche als Heilssakrament: „Da aber die Kirche in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts ist [...]“ (LG 1,1).<sup>591</sup> Dem innersten christologischen Wesen der Kirche gemäß hat die einende Funktion des Sakraments Kirche zwei Komponenten, die voneinander verschieden und zugleich miteinander verbunden sind: die – vertikale – Vereinigung (lat. *unio*) der Menschen mit Gott und die – horizontale – Einheit (lat. *unitas*) der Menschen untereinander. Nach J. MEYER ZU SCHLOCHTERN ist diese Einheit „innere Qualität des Heils; sie deutet an, dass Vereinigung beide Ebenen umfasst: die irdische Vergemeinschaftung und die Vereinigung mit Gott.“<sup>592</sup> Nicht aus sich selbst, sondern in Christus kann die Kirche über alle menschlichen Möglichkeiten hinaus den Weg zur vollen Einheit weisen.<sup>593</sup> Und in enger Verbindung mit diesem christologischen Aspekt steht hier wiederum der eschatologische Aspekt des Heilssakraments Kirche: Einheit der Menschen mit Gott und aller Menschen untereinander ist schon jetzt ansatzweise verwirklicht – in der Kirche zum Beispiel immer neu und zugleich bleibend durch das Sakrament der Eucharistie, das eigentliche „Sakrament der Einheit (und des Friedens)“ unter den Christen.<sup>594</sup> Die universale Einheit (*unio*) ist in letzter Konsequenz aber Geschenk Gottes, darauf hinzuweisen und Einheit im Rahmen ihrer Möglichkeiten schon jetzt zu verwirklichen ist bleibende Aufgabe der Kirche als Sakrament – „damit nämlich alle Menschen, die heute durch vielfältige soziale, technische und kulturelle Bande enger verbunden sind, auch die volle Einheit in Christus erlangen“ (LG 1,1; 8,1).

<sup>591</sup> Von Einheit als Realisierungsform des Heils spricht auch LG 9,3 („Gott hat die Versammlung derer, die glaubend auf Jesus, den Urheber des Heils und den Ursprung der Einheit und des Friedens schauen, als Kirche zusammengerufen und gegründet, damit sie allen und jedem das sichtbare Sakrament dieser heilbringenden Einheit sei“ [Hervorhebungen durch G.Z.]).

<sup>592</sup> MEYER ZU SCHLOCHTERN, Sakrament Kirche, 55 [Hervorhebung wie im Original].

<sup>593</sup> Vgl. GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 158. Dieses Motiv der Einheit scheint im weiteren Verlauf der Kirchenkonstitution immer wieder auf. Vgl. z.B. LG 9,1 („Diesen neuen Bund hat Christus gestiftet, [...] indem er sich aus Juden und Heiden ein Volk berief, das nicht dem Fleische nach, sondern im Geiste zur Einheit zusammenwachsen und das neue Volk Gottes sein sollte“) und LG 28,5 („[...] sollen die Priester umso mehr in vereinter Sorge und unter Leitung der Bischöfe und des Papstes jede Art von Zerstreuung beseitigen, damit das ganze Menschengeschlecht in die Einheit der Familie Gottes geführt werde“).

<sup>594</sup> Auf die Nähe des einheitsstiftenden Aspekts der Sakramentalität der Kirche zum Sakrament der Eucharistie weist in der Fülle der Konzilskommentare nur J.L. WITTE hin. Vgl. DERS., Die Kirche, „sacramentum unitatis“ für die ganze Welt, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 420-452, 423.

### 2.1.4 Die Welt als Adressatin und Lebensbereich

Was dem Leser der Gegenwart wie eine vertraute Formel erscheint, ist für das Zweite Vatikanum eine ungeheuer große Errungenschaft – im Vergleich zu vorhergehenden Sichtweisen von Kirche im Gegenüber zur und in Ablehnung der profanen Welt: Die Kirche Christi soll „*allen und jedem* das sichtbare Sakrament dieser heilbringenden Einheit“ sein (LG 9,3), deshalb möchte sie „ihr Wesen und ihre allumfassende Sendung *ihren Gläubigen und der gesamten Welt* eindrücklicher erklären“ (LG 1,1) und aus diesem Grunde ist sie „Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug“ in und für die Welt (LG 1,1).<sup>595</sup> Als Hinwendung und als Ja der Kirche – und der Konzilsväter – zur Welt gelten diese Aussagen der Kirchenkonstitution, denn durch sie wird nach P. HÜNERMANN „der Weg eröffnet, die Kirche geschichtlich als eigenständiges Handlungs-subjekt zu denken, wie es der Moderne entspricht. Zugleich ist die Kirche unmittelbar in einen Welt- und Menschheitsbezug gestellt. Kirche hat zur Aufgabe, durch die Weise ihres Daseins und durch ihre Verkündigung die Bestimmung der Menschen zur Gemeinschaft mit Gott und den Sinn ihres menschlichen Miteinanderseins geschichtlich-zeichenhaft aufzudecken. Kirche und Menschheit gehören zusammen.“<sup>596</sup> Dass die Hinwendung der Kirche zur Welt keine Abkehr von Gott, sondern gerade eine dem Sendungsauftrag Gottes entsprechende Aufgabe ist, begründen die Konzilsväter mit der Charakterisierung der Kirche als *Mysterium* (Überschrift des ersten Kapitels von LG)<sup>597</sup> bzw. als komplexe Wirklichkeit: denn der „einzige Mittler Christus hat seine heilige Kirche, die Gemeinschaft des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe, hier auf Erden als sichtbares Gefüge verfasst und erhält sie als solches unablässig“ (LG 8,1).<sup>598</sup> Das Heilssakrament Kirche ist keine Verneinung und Ablehnung der Welt, sondern fungiert als aktiver Ort in ihr. Will sie Heilssakrament sein und den Weg zu Gott weisen, so muss sie die Welt als Subjekt annehmen. Die Welt als Summe der Handlungen und Geschehnisse der Menschen in der Heilsgeschichte ist der Raum, innerhalb dessen Kirche immer wieder neu zum Identifikationsort der Selbstmitteilung Gottes werden soll. Aus dem exklusiven „*extra ecclesiam nulla salus*“ wird damit ein inklusives „*extra mundum nulla salus*“,<sup>599</sup> denn das „Heilsgeheimnis Gottes in Jesus Christus ist ja erst in der Welt angekommen, wenn es im Glauben angenommen und öffentlich bezeugt wird. So ist die Kirche, die Gemeinschaft der Glaubenden, ein wesentliches Element in der Verwirklichung des göttlichen Heilswillens“<sup>600</sup> in der Welt. Mit den Worten K. RAHNERS gesprochen ist sie

<sup>595</sup> Hervorhebungen durch G.Z.

<sup>596</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 356.

<sup>597</sup> Vgl. ausführlich Abschnitt 1.1.2.2 *Kirche als Mysterium* in dieser Arbeit.

<sup>598</sup> Vgl. ausführlich Abschnitt 1.1.2.3 *Kirche als komplexe Wirklichkeit: sichtbar und unsichtbar* in dieser Arbeit.

<sup>599</sup> SCHILLEBEECKX, E., Menschen. Die Geschichte von Gott, Freiburg i.Br. 1990, 19.

<sup>600</sup> KASPER, Kirche als universales Sakrament des Heils, 247.

die „geschichtliche Bleibendheit Christi“<sup>601</sup> und die „Angekommenheit der Selbstmitteilung Gottes“<sup>602</sup> in der Welt.

### 2.1.5 Die sakramentale Struktur als Zeichen und Werkzeug

Das Zweite Vatikanum kennt viele Bezeichnungen von Kirche. Nach den Aussagen der Kirchenkonstitution *Lumen gentium* ist sie unter anderem *Communio* und Volk Gottes, sie ist bildlich gesprochen aber auch Schafstall, Herde, Pflanzung, Acker, Bauwerk, Tempel, Familie Gottes, Braut Christi und nicht zuletzt Leib Christi (vgl. LG 6f). Gleich im ersten Artikel der Kirchenkonstitution verwenden die Konzilsväter indes jene Formulierung, die dem Charakter von Kirche als *Mysterium* und *komplexe Wirklichkeit* mehr gerecht wird als andere: die Kirche ist „in Christus gleichsam das Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung [...]“ (LG 1,1). In Bezug auf den Sakramentsbegriff wird damit zunächst festgestellt, dass Kirche kein achttes Sakrament neben den sieben Einzelsakramenten ist, im Vergleich mit dem traditionellen Sakramentsbegriff seit dem 12. Jahrhundert ist sie vielmehr nur im uneigentlichen, analogen Sinn Sakrament, wie es das eingeschobene „gleichsam“ (lat. *veluti*) in LG 1,1 unterstreicht.<sup>603</sup> Aus dem allgemeinen Verständnis der sieben Sakramente bzw. der Sakramentenlehre lässt sich für das Sakrament Kirche das Ineinander von Zeichen und Gehalt im Sakrament ableiten. Danach ist in den sakramentalen Handlungen mehr gegeben als das, was konkret wahrgenommen werden kann, weil sich im Zeichen die Gnade Gottes schenkt. Der Sakramentsbegriff steht damit – auch in Bezug auf die Kirche – für das Zusammenkommen zweier Realitäten im Sakrament. Er verbindet das Sichtbare und das Unsichtbare, das Irdische und das Himmlische, das Menschliche und das Göttliche (vgl. LG 8,1) so, dass das Unsichtbare durch das Sichtbare zugänglich wird. Die sakramentale Charakterisierung der Kirche bedeutet demnach, „dass das Sichtbare an der Kirche das vergegenwärtigende und wirksame Zeichen, d.i. das Realsymbol des in Jesus Christus erschienenen eschatologischen Heils Gottes für die Welt ist.“<sup>604</sup>

Die Bezeichnung der Kirche als „Sakrament“ erhält – nur – an dieser ersten Bezugsstelle in LG 1,1 die zusätzliche Erläuterung, dass die („gleichsam“) sakramentale Struktur der Kirche im Sinn eines „Zeichens und Werkzeugs“ zu verstehen ist. Beide Begriffe konkretisieren und spezifizieren also den Terminus „Sakrament“: Als „Zeichen“ steht Kirche für die unsichtbare Realität (des Heils) Gottes hinter der sichtbaren. Will sie ihrer Aufgabe als Zeichen gerecht werden, muss sie von sich selbst wegweisen, auf Christus und das Reich Gottes hinzeigen bzw. in ihrem Tun transparent werden für die

<sup>601</sup> RAHNER, Grundkurs des Glaubens, 313.

<sup>602</sup> RAHNER, K., Das Grundwesen der Kirche, in: ARNOLD, F.X. u.a. (Hrsg.), Handbuch der Pastoraltheologie I, Freiburg i.Br. 1964, 123-126, 126.

<sup>603</sup> Vgl. GRILLMEIER, Kommentar zum I. Kapitel, 157f; KASPER, Kirche als universales Sakrament des Heils, 243. Zur Bedeutung des Sakramentsbegriffs in LG vgl. auch Kapitel 1.1.2.2 *Kirche als Mysterium* in dieser Arbeit, insbesondere Anm. 119.

<sup>604</sup> KASPER, Kirche als universales Sakrament des Heils, 244.

unsichtbare Wirklichkeit.<sup>605</sup> Als „Werkzeug“ ist die Kirche bildlich gesprochen Arbeitsmittel bzw. Instrument in der Hand Gottes. Ihrer Werkzeuglichkeit wird sie erst dann vollends gerecht, wenn sie sich stets ihres trinitarischen Ursprungs und ihres daraus resultierenden Sendungsauftrags versichert und daran immer wieder neu orientiert und justiert. Andernfalls setzt sie sich der Gefahr aus, als Werkzeug missbraucht bzw. falsch eingesetzt zu werden und als Zeichen die eigentliche Zielrichtung zu verfehlen bzw. in die Irre zu führen. Der Sendungsauftrag, Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug zu sein, ist für die Kirche deshalb gerade nicht mit Stillstand und Verharren in festgefügt Strukturen verbunden, sondern zwingt sie zu heilsamer Unruhe im Dienst Gottes: Die Sakramentalität der Kirche ist „hinsichtlich ihrer Zeichenhaftigkeit und ihrer Werkzeuglichkeit in die Spannung von Indikativ und Imperativ zu stellen. Die Kirche ist Sakrament, Zeichen und Werkzeug des Heils, sie ist es unwiderruflich von Gott her, dessen Erwählung sie trägt durch alles Versagen hindurch; und sie soll es in der Kraft des Geistes immer mehr werden.“<sup>606</sup>

### **2.1.6 „Zur Gemeinschaft Gottes berufen“: *Communio und Volk Gottes***

Ausgehend vom einleitenden Artikel der Kirchenkonstitution machte es sich die Kirche – in Stellvertretung durch die Konzilsväter – des Zweiten Vatikanums zur Aufgabe, „ihr Wesen und ihre allumfassende Sendung ihren Gläubigen und der Welt eindrücklicher [zu] erklären“ (LG 1,1). Wie kein anderes Konzil spricht das Zweite Vatikanum in aller Ausführlichkeit von der „Kirche“, was allein schon der Begriffsbefund der Konzilstexte belegt: „*ecclesia*“ ist mit Abstand das am häufigsten verwendete Nomen im Textcorpus des Konzils.<sup>607</sup> Der Erklärung und Wesensbeschreibung der Kirche als Mysterium, Heilssakrament und komplexer Wirklichkeit in den ersten, grundlegenden Artikeln von *Lumen gentium* folgen viele weitere bzw. konkretere Beschreibungen – manche davon treten nur wenige Male in Erscheinung, wie z.B. die biblischen Metaphern für Kirche in LG 6f (Herde Christi, Pflanzung, Acker, Weinberg, Bauwerk etc.), andere wiederum treten systematisch gehäuft auf (z.B. Volk Gottes), wieder andere werden ab und an erwähnt (z.B. *Communio*). Die Vielfalt der Begriffe bedeutet nun nicht, dass sich die Konzilsväter nicht auf einen Kirchenbegriff einigen konnten, vielmehr ist es das Wesen der Kirche als komplexe Wirklichkeit, dass sie sich in vielerlei Arten realisiert. Das Zweite Vatikanum hat diesbezüglich keine neue Lehre von der Kirche in die Welt gesetzt, sondern das bisherige Selbstverständnis der Kirche erweitert und zugleich konkretisiert, indem es bestimmte Aspekte wiederentdeckt und hervorhebt, die vorher in den

---

<sup>605</sup> Vgl. WIEDENHOFER, Ekklesiologie, 101.

<sup>606</sup> FABER, Kirche, 91.

<sup>607</sup> An zweiter Stelle der am häufigsten verwendeten Termini des Zweiten Vatikanums steht „Deus“, dem folgt „Christus“ und mit nur etwas weniger Erwähnungen folgt der Begriff „homo“ (Mensch). Vgl. Index verborum, 74-80, 135-142, 164-173, 235-241.

Hintergrund getreten waren. Neben den Wesensbeschreibungen von Kirche als Mysterium und Heilssakrament sind dies auch die neuen bzw. wiederentdeckten Charakterisierungen der Kirche als „Communio“, „Volk Gottes“, als „gemeinsames Priestertum“ mit „gemeinsamen Glaubenssinn aller Gläubigen“ oder als Gemeinschaft von „Klerikern und Laien“ und „Communio hierarchica“. Diese unterschiedlichen Beschreibungen und Begriffe von Kirche schließen sich dabei nicht aus, sondern ergänzen sich gegenseitig. Darin liegt ihre Besonderheit und Gemeinsamkeit: Sie sind Strukturbegriffe, denn sie weisen auf ein Grundgerüst von (inner)kirchlichen Beziehungen, Zu-, Über- und Unterordnungen hin. Dennoch sind sie nicht einfach „weltliche“, sondern typisch theologische Begriffe, da sie den göttlich-menschlichen Auftrag der Kirche thematisieren: die ἐκκλησία bzw. *ecclesia* ist die von Gott „Heraus-Gerufene“ und „Heraus-Geforderte“, die die an Christus Glaubenden und die ganze Welt zur Einheit und Gemeinschaft untereinander und mit Gott ruft.<sup>608</sup> In der Konzilsrezeption der letzten Jahre und Jahrzehnte haben sie sich aber auch als Kontroversbegriffe offenbart, da ihre Bedeutung vielen Interpreten uneindeutig bzw. mehrdeutig erscheint und da ihr Bezug zum eigentlichen Wesen von Kirche als Heilssakrament über der Diskussion um Stellenwert und Rangfolge der einzelnen Beschreibungen nahezu in Vergessenheit geraten ist. Die folgende Übersicht der Begriffe zeichnet ihren Stellenwert und Bedeutungsinhalt im Licht und in der Systematik der Kirchenkonstitution *Lumen gentium* nach.<sup>609</sup>

### 2.1.6.1 Kirche als Communio

„Die ‚Communio‘-Ekklesiologie ist die zentrale und grundlegende Idee der Konzilsdokumente. Die Koinonia/Communio, die in der Heiligen Schrift gründet, genoss in der Alten Kirche und in den Ostkirchen bis heute hohes Ansehen. Seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil geschah viel, damit die Kirche als ‚Communio‘ klarer verstanden und konkreter ins Leben umgesetzt wurde.“<sup>610</sup>

Diese Worte formuliert das Schlussdokument der Außerordentlichen Römischen Bischofssynode von 1985, also 20 Jahre nach Abschluss des Zweiten Vatikanischen Konzils. Im Rahmen der Konzilsrezeption und -deutung sorgte diese Aussage für einige Verwunderung. Denn bis dahin war zwar unbestritten, dass das Konzil immer wieder von Kirche als „Gemeinschaft“ und „Versammlung“ (*communitas, societas* u.Ä.) spricht, doch zugleich schien offensichtlich, dass die Konzilstexte zum Gemeinschaftsbegriff keine erkennbare Systematik entfalten und diesen nicht in einem eigenen Kapitel

<sup>608</sup> Zum Terminus ἐκκλησία bzw. *ecclesia* vgl. auch Anm. 39 und 251 in dieser Arbeit.

<sup>609</sup> Die Reihung der vorzustellenden Kirchenbeschreibungen folgt dem Inhalt der Kirchenkonstitution bis auf eine Ausnahme: Kirche als „Communio“ ist hier allen anderen vorangestellt, da diese Beschreibung in der Systematik von *Lumen gentium* nicht offensichtlich wird, wohl aber später von lehramtlicher Seite als „Leitidee“ der Kirchenkonstitution und des Konzils herausgestellt wurde. Vgl. dazu die Ausführungen im folgenden Abschnitt.

<sup>610</sup> Schlussdokument der Außerordentlichen Bischofssynode 1985, 13.

behandeln – wie es zum Beispiel für die Bezeichnung „Volk Gottes“ der Fall ist.<sup>611</sup> „Handelt es sich also um eine nachträgliche Erkenntnis oder gar Korrektur?“,<sup>612</sup> ist mit B.J. HILBERATH zu fragen und nach einer Antwort zu suchen. „Diese Frage lässt sich nicht mit einem einfachen Ja oder Nein beantworten. Eine korrekte Antwort muss zumindest die beiden folgenden Seiten im Blick haben: 1. *Communio* ist zwar nicht explizite Leitidee des Zweiten Vatikanischen Konzils. Allerdings vermag der Begriff viel von dem aufzunehmen, was wir als Intention der Konzilsväter ausmachen können. An erster Stelle steht dabei der Gedanke der Berufung und Sendung aller vor jeder Differenzierung in Charismen und Ämter. 2. Dass zwanzig Jahre nach Abschluss des Konzils diese Leitidee hervorgekehrt wird, und die Tatsache, dass dies zugleich mit einer deutlichen Reserve gegenüber dem Volk-Gottes-Begriff verbunden ist, muss vorsichtig machen. Konkret gilt es zu fragen, ob eventuell neue, dem Konzil fremde und vielleicht sogar das Konzil verfremdende Intentionen mit dieser Leitidee verbunden werden.“<sup>613</sup> Diesen beiden Aspekten gilt es im Folgenden nachzugehen. Eine erste Analyse der Konzilstexte zu Stellenwert und Bedeutung von „*Communio*“ zeigt ein sehr breites Spektrum:<sup>614</sup>

- Die Aussagen reichen von der menschlichen Gemeinschaft im Allgemeinen (z.B. AG 11,1)
- über die Beziehung zwischen Gott bzw. Christus und den Menschen bzw. Gläubigen im Besonderen (z.B. GS 16-18; UR 15), etwa auch als Gemeinschaft mit Gott im Empfang der Eucharistie (z.B. SC 55).
- Am häufigsten bezeichnet „*Communio*“ in den Konzilstexten die Gemeinschaft der Gläubigen untereinander (*communio [fidelium]*, z.B. LG 9,2 u. 50,1; UR 2,2) sowie spezielle Beziehungen innerhalb der kirchlichen Gemeinschaft, wie etwa die Gemeinschaft der Priester (z.B. PO 8,3f), die Gemeinschaft der Bischöfe mit dem Papst (z.B. LG 8,2, als *communio hierarchica* z.B. in LG 21,2), die Beziehung zwischen Teilkirche und Gesamtkirche (*communio ecclesiarum*, z.B. AG 19,3) oder die Beziehung der katholischen Ostkirchen mit der Universalkirche (z.B. OE 24).
- Und im weiteren ekklesiologischen Sinn meint „*Communio*“ die Gemeinschaft zwischen – katholischen und nichtkatholischen – Christen (*communio [non] plena*, z.B. GS 92,3).

<sup>611</sup> In den theologischen Kommentarwerken der unmittelbaren Nachkonzilszeit spielt der Terminus „*Communio*“ keine Rolle (z.B. lässt sich dieser Befund erheben für LTHK.E, das Kleine Konzils-kompendium, hrsg. v. K. RAHNER und H. VORGRIMLER, und für das zweibändige Kommentarwerk „*De Ecclesia*“ zur Kirchenkonstitution, hrsg. v. G. BARAÚNA).

<sup>612</sup> HILBERATH, Zwischen Vision und Wirklichkeit, 52.

<sup>613</sup> Ebd.

<sup>614</sup> Vgl. ausführlich SAIER, *Communio*, 2-24.



Aus dieser kursorischen Übersicht wird deutlich, dass „Communio“ in den Konzilstexten nicht einheitlich und eindeutig gebraucht wird,<sup>615</sup> vielmehr handelt es sich um eine allgemeine Kategorie, die erst dann konkrete Bedeutung erhält, wenn sie auf spezifische Realitäten bezogen wird. „Communio“ ist demnach ein Relationsbegriff, der jeweils – mit Inhalt und Eigenschaften – gefüllt werden muss. W. KASPER veranlasst dies zum Urteil, „dass das Konzil eine Sachproblematik angestoßen hat, die es selber nicht zu Ende führen konnte, die es vielmehr uns zur Durchführung aufgegeben hat.“<sup>616</sup> Warum fühlt sich nun die Römische Bischofssynode 20 Jahre nach Abschluss des Konzils dazu veranlasst, mit ihrer Aussage – derart massiv – auf die Interpretation des Communio-Verständnisses einzuwirken? Erst der Kontext der Aussage der Bischofssynode von 1985 macht deutlich, weshalb die Bischöfe bzw. das kirchliche Lehramt die „Communio“-Idee so sehr forcieren:

„Deshalb kann man die ‚Communio‘-Ekklesiologie nicht auf rein organisatorische Fragen oder Probleme reduzieren, die lediglich die Gewalten in der Kirche betreffen. Aber dennoch ist die ‚Communio‘-Ekklesiologie die Grundlage für die Ordnung in der Kirche und besonders für die rechte in ihr bestehende Beziehung zwischen Einheit und Vielfalt.“<sup>617</sup>

Hintergrund dieser Aussage ist einmal die (damalige) Kritik vieler Bischöfe „am Zentralismus kurialer Kirchenleitung“,<sup>618</sup> der eigenständige Entscheidungen und Traditionen der Diözesen und nationalen Bischofskonferenzen oftmals blockiert hatte. Das Plädoyer für die theologische Konzilsidee der „Communio [...] in Einheit und Vielfalt“ ist deshalb als – theologisch geschickter Schachzug zur – Abkehr von autoritärem Herrschaftsdenken auf höchster kirchlicher Ebene und als Stärkung der Teilkirchen innerhalb der Gesamtkirche zu sehen.<sup>619</sup> Zum zweiten betonen die Bischöfe die „Leitidee“ der „Communio“, um der (nach)konziliaren „Volk Gottes“-Theologie<sup>620</sup> und (basis-) demokratischen Strömungen in der Kirche Einhalt zu gebieten, die mehr Mitbestimmung und Mitsprache aller Gläubigen in der Kirche fordern.<sup>621</sup> Die Aussage der Bischofssynode von 1985 zur Konzils-„Leitidee“<sup>622</sup> der „Communio“ intendiert hinter-

<sup>615</sup> Vgl. KASPER, Kirche als communio, 275.

<sup>616</sup> Ebd.

<sup>617</sup> Schlussdokument der Außerordentlichen Bischofssynode 1985, 14.

<sup>618</sup> So berichtet W. KASPER, Sondersekretär der damaligen Außerordentlichen Bischofssynode in seinem Kommentar: DERS., Kommentar, in: Zukunft aus der Kraft des Konzils. Die außerordentliche Bischofssynode '85. Die Dokumente mit einem Kommentar von W. Kasper, Freiburg i.Br. 1986, 47-112, 88.

<sup>619</sup> Vgl. ebd., 90f; HILBERATH, B.J., Kirche als communio. Beschwörungsformel oder Projektbeschreibung, in: ThQ 174 (1994), 45-65, 47f.

<sup>620</sup> Vgl. hierzu auch den folgenden Abschnitt 2.1.6.2 *Kirche als Volk Gottes* in dieser Arbeit.

<sup>621</sup> Deutlich wird dies vor allem im Kommentar KASPERs zum betreffenden Passus im Schlussdokument der Bischofssynode: „Kirche als communio besagt: Wir alle sind Kirche. Damit geht ein wichtiges Anliegen der Volk-Gottes-Ekklesiologie unmittelbar in die communio-Ekklesiologie ein. Die Synode greift diesen Gesichtspunkt auf und spricht von dem Prinzip der Teilhabe und der Mitverantwortung aller in der Kirche.“ DERS., Kommentar, 94.

<sup>622</sup> Die Bezeichnung „Leitidee“ im Schlussdokument der Bischofssynode ist insofern richtig gewählt, als sie eine Konzeption und Intention meint, die den Konzilsdokumenten zugrundeliegt und sich zwischen den Zeilen herauslesen lässt. Die Bezeichnung „Leitbegriff“ in Verbindung mit „Communio“

gründig also strukturelle Weichenstellungen, auch wenn vordergründig betont wird, dass es in der Kirche „immer um mehr als um Strukturen, Machtverteilung, Kirchenrecht u.ä. geht.“<sup>623</sup>

Gemäß der Interpretation der Bischofssynode wurde die „Communio“-Leitidee – spätestens – von da an in engen Bezug zum sakramentalen Charakter der Kirche gestellt: „Das Wort *communio* weist [...] auf die eigentliche ‚Sache‘ (res) hin, aus der die Kirche kommt und für die sie lebt“, <sup>624</sup> Kirche als *Communio* deutet auf den trinitarischen Gott als denjenigen, der diese Gemeinschaft begründet, umgekehrt hat Kirche als *Communio* auch den Auftrag, die Gemeinschaft Gottes mit den Menschen wirkmächtig werden zu lassen. Einige Jahre später schickt ein Schreiben der Glaubenskongregation „an die Bischöfe der katholischen Kirche über einige Aspekte der Kirche Communio“ (1992) weitere Erläuterungen bzw. Korrekturen zum „Communio“-Verständnis nach, diesmal wendet man sich gegen Auffassungen,

„deren Verständnis der Kirche als Communio-Geheimnis offensichtlich zu kurz greift: hauptsächlich weil sie einerseits eine sachgerechte Integration des Communio-Begriffs mit den Begriffen vom Volk Gottes und vom Leib Christi vermissen lassen und andererseits der Beziehung zwischen der Kirche als Communio und der Kirche als Sakrament nicht das ihr gebührende Gewicht beimessen.“<sup>625</sup>

Diente das Stichwort „Communio“ auf der Bischofssynode von 1985 noch vorwiegend dazu, „unliebsame Strukturdebatten abzublocken, wird [...] [es] jetzt verwendet, um den Begriff der *communio* zu spiritualisieren; nicht um *communio* geht es, sondern um das ‚Communio-Geheimnis‘. [...] Hier ist nun aber gegenüber 1985 eine problematische Akzentverschiebung festzustellen: Die Rede von der Kirche als Sakrament hat nicht die Aufgabe, das *mysterium/sacramentum/Geheimnis* der Kirche, ihre sich jeder Strukturdebatte entziehende Wirklichkeit, als das Grundlegende herauszuheben, sondern dient jetzt dazu, eine ganz bestimmte Form der Sichtbarkeit von Kirche zum Kriterium der *communio*-Ekklesiologie zu machen.“<sup>626</sup> Im Unterschied zur ersten Stellungnahme zur

wäre schon allein dem uneinheitlichen Wort- und Systematikbefund in den Konzilstexten nach nicht angebracht und schlichtweg falsch.

<sup>623</sup> KASPER, Kommentar, 88.

<sup>624</sup> KASPER, Kirche als Communio, 275.

<sup>625</sup> KONGREGATION FÜR DIE GLAUBENSLEHRE, Kirche als Communio, Nr. 1 (S. 5).

<sup>626</sup> HILBERATH, Kirche als communio, 53f. J. RATZINGER, der damalige Präfekt der Glaubenskongregation, begründete diese Entwicklung auf einem Symposium anlässlich des 20-jährigen Bestehens der theologischen Zeitschrift „Communio“ mit diesen Worten: „Als unsere Zeitschrift vor zwanzig Jahren ihren Weg begann, war das Wort Communio von der progressiven nachkonziliaren Theologie noch nicht entdeckt. Alles konzentrierte sich damals auf den Begriff ‚Volk Gottes‘. [...] ‚Volk Gottes‘ wurde immer mehr im Sinn von Volkssouveränität aufgefasst, als das Recht zur gemeinsamen, demokratischen Bestimmung aller darüber, was Kirche sein und was sie tun sollte. [...] Inzwischen ist erstaunlicherweise das damals kaum beachtete Wort Communio in Mode gekommen, und wieder als Gegensatzbegriff: [...] Communio wird dabei offenbar ganz ähnlich wie vorher ‚Volk Gottes‘ verstanden, das heißt als wesentlich horizontaler Begriff, der zum einen das egalitäre Moment der Gleichheit aller und der gemeinsamen Verfügung aller ausdrücken soll, zum anderen aber eine ganz auf die Ortskirche gegründete Ekklesiologie als wesentlichen Grundgedanken herausstellt.“ Und schließlich bringt RATZINGER seinen Hauptkritikpunkt an: „Die Ekklesiologie ‚von unten‘, die uns heute angepriesen wird, setzt voraus, dass man Kirche als eine rein soziologische Größe betrachtet

„Communio“-Leitidee wird nun der Vorrang der Einheit – als höherer Idee – vor der Vielfalt betont. Noch dazu wird mit dieser Einheit in der *Communio* vor allem die Zustimmung der einzelnen Glieder (das heißt der Gläubigen bzw. der Teilkirchen) zu den Vorgaben und zum Vorrang der (römischen) Universalkirche intendiert.<sup>627</sup>

Sind Idee und Begriff „Communio“ für Kirche durch diese Interpretationen, Uneindeutigkeiten und Korrekturen damit überhaupt noch für die theologische Anwendung tauglich? Im Sinn des Grundverständnisses von Kirche als Heilssakrament erweist sich die Perspektive von Kirche als *Communio* dann als sinnvoll und hilfreich, wenn sie den inneren Zusammenhang von Mysterium und Struktur herausstellt: Das Glaubens- und Heilsgeheimnis Christi fordert von Kirche auch eine Konkretion in sichtbarer Gestalt und Struktur; eine einseitige Spiritualisierung und Immunisierung gegenüber Strukturüberlegungen von *Communio* ist für Kirche genauso schädlich und häretisch wie eine alleinige Fixierung auf Strukturfragen unter dem Deckmantel der *Communio*. Weniger als Beschwörungsformel denn als ekklesiologisches Programm, das gemäß dem Sendungsauftrag Christi in dieser Zeit und Welt – jeweils – der konkreten Umsetzung bedarf, ist der Terminus *Communio* geeignet, Kirche zu sich selbst kommen und werden zu lassen: „Communio meint zuerst und grundlegend die in der eucharistischen communio neu gewährte Teilhabe an dem durch Gottes Selbstmitteilung eröffneten Leben. Dies kann nicht folgenlos bleiben. Ohne dass aus dem Begriff der communio ein ganz bestimmtes Kirchenmodell deduziert werden könnte, lassen sich doch Aussagen hinsichtlich der Struktur von Kirche treffen. [...] Konkret im Sinne einer negativen Abgrenzung: Eine von oben nach unten hierarchisch geordnete Zwei- oder Dreiklassengesellschaft kann – jedenfalls heute – nicht Zeichen der von Gott gewährten communio sein,“<sup>628</sup> denn sie wird nicht dem gerecht, was in LG 1 von der Kirche gefordert wird: sie sei „Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit“. So verstanden ist *Communio* tatsächlich mehr als Gemeinschaft, mehr als Strukturen und mehr als nur ideelles Konstrukt:<sup>629</sup> die von Gott geschenkte Teilgabe zur Realisierung der Gemeinschaft (*communio/koinonia*) fordert von allen in Christus Getauften aktive Teilnahme und Teilhabe (*participatio*)<sup>630</sup> und von den kirchlichen Verantwortlichen insbesondere die (Er-)Öffnung der Kirche als Raum von Möglichkeiten für göttlich-menschliche und zwischenmenschliche Kommunikation.<sup>631</sup>

---

und Christus als handelndes Subjekt aus dem Spiel lässt.“ DERS., *Communio – ein Programm*, in: IkaZ 21 (1992), 454-463, 458 u. 460.

<sup>627</sup> Vgl. WERBICK, *Kirche*, 320.

<sup>628</sup> HILBERATH, *Kirche als communio*, 59.

<sup>629</sup> Diesen Mehrwert drückt nicht zuletzt die – vorwiegend – lateinische Begriffsverwendung von *Communio* in der Theologie und Ekklesiologie aus: Kirche ist *mehr als* ein rein menschliches Gemeinschaftsgefüge, sie ist göttlich-menschliche und zwischenmenschliche *Communio*.

<sup>630</sup> Vgl. ebd., 56f; NITSCHKE, B., Die Analogie zwischen dem trinitarischen Gottesbild und der kommunialen Struktur von Kirche. Desiderat eines Forschungsprogramms zur *Communio*-Ekklesiologie, in: HILBERATH, B.J. (Hrsg.), *Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation?* (QD 176), Freiburg i.Br. 1999, 81-114, 81; WERBICK, *Kirche*, 344-346.

<sup>631</sup> Vgl. den Ansatz M. KEHLS zu „*Communio* als Kommunikation“, in: DERS., *Kirche*, 147-159.

In diesem Sinn stellt die Konzilsidee der *Communio* die Kirche heute vor die Aufgabe, „über eine theoretische Konzeption der Kirche hinaus noch eine praktische Realität zu fördern, welche die ursprüngliche sakramentale Einheit von innerer Gnadengemeinschaft, von Charismen und sakramentalen Diensten und Ämtern, von Klerus und Laien neu sehen lehrt.“<sup>632</sup>

### 2.1.6.2 Kirche als Volk Gottes

Im Unterschied zum vieldeutigen und notwendigerweise erklärungsbedürftigen Terminus „Communio“ als Leitidee des Konzils ist ein anderer Begriff im Rahmen der Konzilsrezeption wesentlich früher populär geworden: Kirche ist „Volk Gottes“. Erstaunlicherweise wird diesem Begriff schon in den ersten Konzilskommentaren jene Deutung zugesprochen, die viele Jahre später von lehramtlicher Seite zur Erklärung der „Communio“ herangezogen wurde. Schon 1966 betont A. GRILLMEIER, dass der „Geist der Ganzheit wie auch der Wille des Konzils, die Einheit in Verschiedenheit, Verschiedenheit in Einheit in entsprechender Weise zu bejahen, [...] am eindrucksvollsten im Kapitel ‚Vom Volke Gottes‘ zum Ausdruck [kommt]. Ursprünglich sollte nur eine kurze Einleitung zum Abschnitt über das Bischofsamt vom Volke Gottes reden. Im Verlaufe der Diskussion wurde aber aus der Einleitung ein umfangreiches Kapitel. Den Konzilsvätern kam immer deutlicher zu Bewusstsein, dass auch Amt und Hierarchie im Ganzen der Kirche gesehen werden müssen.“<sup>633</sup>

Allein die Systematik der Kirchenkonstitution weist „Volk Gottes“ als wichtige Vorstellung der konziliaren Ekklesiologie aus: Das zweite Kapitel „Volk Gottes“ (Art. 9-17) folgt der Wesensbeschreibung der Kirche als „Mysterium“ im ersten Kapitel und ist den weiteren Kapiteln über die „hierarchische Verfassung der Kirche“ und „über die Laien“ vorangestellt. Die Tatsache dieses so betitelten zweiten Kapitels ist deshalb so bedeutend, weil sich in ihr eine Umkehrung der bisherigen Verhältnisse zeigt: Wie viele andere Termini in *Lumen gentium* ist auch die Rede von Kirche als „Volk Gottes“ nicht nur neu, sondern fußt auf biblischer Tradition, die lange Zeit in Vergessenheit geraten war und von den Konzilsvätern nun wiederentdeckt und als adäquate Charakterisierung der Kirche benannt wurde. Vor allem aber hat sich die Vorstellung von Kirche als „Volk Gottes“ im Lauf der verschiedenen Entwürfe zur Kirchenkonstitution gegen einen anderen Begriff durchgesetzt: „Sie hat die Idee von der Kirche als *Leib Christi* abgelöst, die im Anschluss an die Enzyklika ‚*Mystici Corporis*‘ die katholische Ekklesiologie bestimmt hatte, und die noch in den vorbereitenden Entwürfen für das Konzil im Zentrum stand. Während die Vorstellung vom Leib Christi in der Kirchenkonstitution lediglich noch in einem Artikel angesprochen wird (Nr. 7), und dies zusammen mit anderen bibli-

---

<sup>632</sup> MÜLLER, Katholische Dogmatik, 581f.

<sup>633</sup> GRILLMEIER, Eigenart der Konstitution, 147.

schen Bildern von der Kirche, handelt das ganze zweite Kapitel dieser Konstitution über die Kirche als Volk Gottes.“<sup>634</sup>

Dass sich diese Konzeption durchsetzen konnte, zeigt besonders deutlich den Neuansatz des Zweiten Vatikanums. „Die stürmisch positive Rezeption der Lehre des Konzils von der Kirche als Volk Gottes hat wohl ihre Ursache darin, dass der Begriff des Volkes nach der Fixiertheit des Kirchendenkens im 19. Jahrhundert auf den Begriff der *societas [perfecta]* und das Analogon des *Staates* als wohltuend ‚weit‘ empfunden wurde.“<sup>635</sup> Die neue Weite der Beschreibung von Kirche als „*populum Dei*“ resultiert nicht nur aus ihrer Abkehr von vorkonziliaren statischen Kirchenverständnissen. Kirche als *Volk Gottes* vereint in sich mehrere Komponenten, die theologisch radikal sind, insofern sie zu den biblisch-patristischen Wurzeln der Kirche führen, die aber zugleich theologisch progressiv sind, indem sie dem *Aggiornamento*, dem konziliaren Neuaufbruch der Kirche in Hinwendung zu den Menschen und zur Welt entsprechen. Gleich der erste Artikel LG 9 unter der Überschrift „Volk Gottes“ fasst diese Aspekte programmatisch zusammen:<sup>636</sup>

- Als *Volk Gottes* ist Kirche Gemeinschaft der Gläubigen. Der Begriff „Volk“ (lat. *populum*) thematisiert die personalen und soziologischen Komponenten der Einheit, Vereinigung, Sammlung und Gemeinschaft. Auf einer zweiten Ebene meint er auch die Gleichheit aller Glieder des Volkes. Für die Kirche ist dieses neue Verständnis der fundamentalen Gleichheit aller Gläubigen – vor jeder weiteren

<sup>634</sup> NEUNER, Ekklesiologie, 518. In den Jahrzehnten vor dem Zweiten Vatikanum kam in der Theologie zunehmend Kritik auf an einseitigen Vorstellungen von Kirche als *societas perfecta*. Im Zuge dieser Kritik und im Rückgriff auf biblische und patristische Vorstellungen wurde die Kirche als geistliche Wirklichkeit wiederentdeckt. Im Zentrum stand dabei die Aussage von der Kirche als „Leib Christi“, die im Anschluss an die Enzyklika „*Mystici Corporis*“ von Papst Pius XII. (1943) die Theologie weitestgehend bestimmte. Gegen diese Neubesinnung war gerade in den beiden Jahrzehnten vor dem Konzil eingewendet worden, dass die Bezeichnung von Kirche als „Leib Christi“ wenig geeignet sei, der Tatsache einer sündigen Kirche gerecht zu werden und die (heils-)geschichtliche Entwicklung der Kirche darzustellen. Als weiterer Einwand gegen die „Leib Christi“-Theologie wurde die Gefahr gesehen, mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten der Glieder der Kirche herausstellen. Deshalb wurden in der Theologie der Vorkonzilszeit Bemühungen laut, den Bildbegriff „Leib Christi“ durch einen Sachbegriff, eine „Analogie“, zu ergänzen bzw. ersetzen. In der theologischen Diskussion dieser Zeit hat sich schließlich die Bezeichnung der Kirche als „Volk Gottes“ als ein nicht zu übergewandter Aspekt der Wesensbeschreibung von Kirche etabliert. So konnte das Konzil auf diese Begrifflichkeit zurückgreifen, um von der Kirche als Gemeinschaft der Gläubigen zu sprechen. Vgl. HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 279-281; PHILIPS, Geschichte der dogmatischen Konstitution, 146f; GRILLMEIER, A., Kommentar zum II. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche, in: LThK.E 1, 176-209, 176-178.

<sup>635</sup> MIGGELBRINK, Einführung, 35. Die Textgeschichte der Kirchenkonstitution stellt unter Beweis, wie sich die Faszination und Zustimmung zum Terminus „Volk Gottes“ für Kirche nach und nach unter den Konzilsvätern ausgebreitet hat. Am ersten Textschema von 1962, das mit dem „Wesen der streitenden Kirche“ einsetzte, kritisierte z.B. der Wiener Kardinal F. KÖNIG: „[...] außerdem ist es notwendig, auch das Bild vom Volk Gottes als grundlegend für die Kirche einzuarbeiten, und es muss nicht nur die Heilsnotwendigkeit der Kirche für die einzelnen Menschen, sondern auch für die Menschheit und die Welt als solche, und zwar auch für die nichtgläubige Welt, geklärt werden“ (AS I/4, 132). Auch der deutsche Bischof E. VOLK bemängelte am ersten Kirchenschema die Verkürzung der Theologie auf das Motiv „Leib Christi“ und die geringe Bedeutung, die der Theologie des Volkes Gottes eingeräumt worden ist (vgl. AS I/4, 286f).

<sup>636</sup> Vgl. GRILLMEIER, Kommentar zum II. Kapitel, 176f; HILBERATH, Zwischen Vision und Wirklichkeit, 27.

Unterscheidung in Kleriker und Laien – bahnbrechend, bedeutet es doch eine Abkehr vom „ekklesiastischen Feudalismus“<sup>637</sup> der vergangenen Jahrhunderte: vorrangig ist nun die Berufung jedes einzelnen Getauften durch Christus und die Sammlung zur Gemeinschaft des *Volkes Gottes*, die den bisherigen pyramidalen Bauplan von Kirche (mit dem Papst an der Spitze und den Abstufungen der Kleriker und der „Übrigen“ [Laien]) verwirft.

- Im Volk *Gottes* hat das Handeln Gottes Priorität. Die Gemeinschaft der Gläubigen ist von Gott – durch Christus im Heiligen Geist – berufen und erwählt (vgl. LG 9,1) und zugleich auf Gott hin- und ihm zugeordnet. Erst durch ihre theologische Komponente, das heißt durch ihren Gottesbezug und göttlichen Sendungsauftrag wird Kirche unverwechselbar.
- Als *Volk Gottes* steht Kirche in der Kontinuität der Heilsgeschichte von Israel zur Kirche (LG 9).<sup>638</sup> Das Volk Israel ist Vorbild für die Kirche, das heißt, Kirche ist unterwegs, sie ist ein Volk des Exodus, sie wird von Gott (durch die Wüste) geführt und führt zugleich das Heiligtum Gottes mit sich (im Zelt) (vgl. LG 9,1f).
- Als *messianisches Volk* weist sie hin auf die Differenz zwischen der Kirche und dem Reich Gottes (LG 9,2).
- Als *pilgerndes Gottesvolk* (LG 8,4) hat Kirche dynamischen Charakter. Sie wird auf ihrem Weg von Gott geführt und ist zugleich zu ihm unterwegs.<sup>639</sup> Pilgerschaft (*peregrinatio*) impliziert das Wagnis des Aufbruchs, also das *Aggiornamento* des Zweiten Vatikanums, und das Unterwegssein und Suchen nach dem rechten Weg bzw. den angemessenen Strukturen hin zu Gott (vgl. UR 6).

Die durch das Zweite Vatikanum revitalisierte Begrifflichkeit und Theologie von der Kirche als *Volk Gottes* wurde in der Konzilsrezeption begeistert und fasziniert aufgenommen. Das Neue an dieser Terminologie, der Gedanke des „Volkes“, regte förmlich an zu (basis-)demokratischen Forderungen für die Struktur der Kirche.<sup>640</sup> Und es „dauerte einige Zeit bis der Rezeptionsschwerpunkt vom Grundwort Volk auf das spezifizierende Bestimmungswort ‚Gottes‘ fiel und damit die Tür zum Verständnis der Kirche als *communio* und als *Sakrament* wieder aufgeschlossen wurde.“<sup>641</sup> Bis heute erscheinen *Communio* und *Volk Gottes* als konkurrierende Begrifflichkeiten in der Ekklesiologie

<sup>637</sup> GRILLMEIER, Eigenart der Konstitution, 144.

<sup>638</sup> Diese Metaphorik kann zum Verhängnis werden, wenn sie eine Absolut- und Ineinssetzung von Kirche und dem „wahren“ Volk Israel bedeuten würde. Denn die Exklusivität der Kirche Christi als Volk Gottes des Neuen Bundes würde dem – gegenwärtigen – Judentum die Existenz als Volk Israel und Volk Gottes (des Alten Bundes) absprechen. Eine solche antijudaistische Ekklesiologie wird in der jüngeren Theologie aber mehrheitlich abgelehnt. Vgl. MIGGELBRINK, Einführung, 38-42.

<sup>639</sup> Das Konzil nimmt in LG 8,4 ein Zitat des Kirchenvaters Augustinus auf: „Die Kirche ‚schreitet zwischen der Verfolgungen der Welt und den Tröstungen Gottes auf ihrem Pilgerweg dahin‘“ (Civ. Dei, XVIII,51,2 [PL 41,614]). Vgl. LG 8,4, Anm. 14.

<sup>640</sup> Das Schlussdokument der Außerordentlichen Bischofssynode von 1985 propagiert *Communio* als „Leitidee“ des Konzils nicht zuletzt zur Zurückweisung der bis dahin vorherrschenden Volk-Gottes-Theologie. Vgl. das Kapitel vorher in dieser Arbeit (2.1.6.1 *Kirche als Communio*).

<sup>641</sup> MIGGELBRINK, Einführung, 36.

und ihre Relation, also die gegenseitige Zu-, Unter- oder Überordnung wird unterschiedlich gehandhabt.<sup>642</sup> Im Vergleich zu *Communio* als – abstrakter – „Leitidee“ des Konzils bietet die Charakterisierung der Kirche als *Volk Gottes* mehr Anknüpfungspunkte für die Strukturierung des Heilssakraments Kirche. Dies resultiert allerdings weniger aus der Terminologie *Volk Gottes* als aus der Tatsache, dass das zweite Kapitel von *Lumen gentium* (Art. 9-17) unter dieser Überschrift ein theologisches Strukturprogramm entfaltet. Die folgenden Strukturelemente der Kirche, gemeinsames Priestertum (2.1.6.3) und gemeinsamer Glaubenssinn (2.1.6.4) stellen dies unter Beweis.

### 2.1.6.3 Gemeinsames Priestertum

Mit der Beschreibung der Kirche im Bild des *Volkes Gottes* verbindet das Zweite Vatikanische Konzil die gemeinsame Verantwortung aller Gläubigen für das Evangelium und den Aufbau des Reiches Gottes. Als wichtiger Eckpfeiler dieser revitalisierten Theologie des Volkes Gottes wird in LG 10 die Lehre vom „gemeinsamen Priestertum der Gläubigen“ und vom „Priestertum des Dienstes“ aufgebaut. Der Blick in die Textgeschichte dieses Artikels zeigt, dass sein Inhalt und seine Positionierung im Kapitel „Über das Volk Gottes“ einem Anliegen der Mehrheit der Konzilsväter folgt, das in der Diskussion über das zweite Schema „De Ecclesia“ 1963 geäußert wurde. Nicht nur das Kapitel über das „Volk Gottes“ sollte vorangestellt werden, sondern vor allem diejenigen Aussagen, die alle Glieder des Volkes Gottes gemeinsam betreffen.<sup>643</sup> In logischer Konsequenz des neuen konziliaren Verständnisses der Kirche als (Heils-)Sakrament sind alle Getauften von Christus zu Priestern berufen und erwählt:

„Christus der Herr, als Hoherpriester aus den Menschen genommen (vgl. Hebr 5,1-5) hat das neue Volk ‚zum Königreich und zu Priestern für Gott und seinen Vater gemacht‘ (vgl. Offb 1,6; 5,9f). Die Getauften werden nämlich durch die Wiedergeburt und die Salbung mit dem Heiligen Geist zu einem geistigen Haus und einem heiligen Priestertum geweiht, damit sie durch alle Werke eines christlichen Menschen geistige Opfer darbringen und die Machttaten dessen verkünden, der sie aus der Finsternis in sein wunderbares Licht gerufen hat (vgl. 1 Petr 2,4-10). [...] Das gemeinsame Priestertum der Gläubigen aber und das amtliche bzw. hierarchische Priestertum sind, auch wenn sie sich dem Wesen und nicht bloß dem Grad nach unterscheiden, dennoch einander zugeordnet; das eine wie das andere nämlich nimmt auf seine besondere Weise am einen Priestertum Christi teil. Der Amtspriester nämlich bildet aufgrund der heiligen Vollmacht, derer er sich erfreut, das priesterliche Volk heran und leitet es; er vollzieht in der Person Christi das eucharistische Opfer und bringt es im Namen des ganzen Volkes Gott dar; die Gläubigen aber wirken kraft ihres königlichen

<sup>642</sup> Das kirchliche Lehramt hat sich für *Communio* als Leitbegriff ausgesprochen (vgl. Schlussdokument der Außerordentlichen Bischofssynode 1985, 13f). In den gegenwärtigen Lehrbüchern zur Ekklesiologie wird der Stellenwert unterschiedlich wiedergegeben: So sprechen z.B. J. NEUNER und K. WERBICK zuerst von Kirche als *Volk Gottes* und ordnen dem den Begriff der *Communio* nach (vgl. NEUNER, Ekklesiologie, 518-527; WERBICK, Grundfragen, 13-30). M. KEHL und R. MIGGELBRINK hingegen favorisieren die Rede von Kirche als *Communio* bzw. Kommunikationsgemeinschaft und ordnen dem die Beschreibung als *Volk Gottes* nach (KEHL, Kirche, [generell u. bes. S.] 294-305; MIGGELBRINK, Einführung, 24-28 u. 35-43; ähnlich auch HILBERATH, Kirche als *communio*, 59).

<sup>643</sup> Vgl. AS III/1, 208; PHILIPS, Geschichte der dogmatischen Konstitution, 142.

Priestertums an der Darbringung der Eucharistie mit und üben es aus im Empfang der Sakramente, im Gebet und in der Danksagung, durch das Zeugnis eines heiligen Lebens, durch Selbstverleugnung und tätige Liebe.“ (LG 10)

Die gemeinsame Qualifikation aller Getauften wird hier mit „Priestertum“ (*sacerdotium*) beschrieben, das sich von Christus, dem Hohenpriester, herleitet und auf ihn ausgerichtet ist. In jedem einzelnen Glied des Volkes Gottes will Christus seine Heilssendung weiterführen; von daher erhält jeder, der durch das Sakrament der Taufe in die Kirche eingegliedert wird, den Auftrag zu diesem Priestertum.<sup>644</sup> Kirche als *Volk Gottes* ist also nicht einfach nur eine metaphorische Aussage, sondern ruft die Getauften als Glieder dieses Volkes in die Pflicht; die Umkehrung der Verhältnisse – von der feudalistisch-pyramidalen Kirchenstruktur zum Volk Gottes – bedeutet mehr Verantwortung für alle Getauften, nicht allein für – den Papst und (alle weiteren) – Kleriker. Diese Aussage über die fundamentale Gemeinsamkeit der Gläubigen wird durch die Terminologie des Konzilstextes unterstrichen. In Anlehnung an die zitierten neutestamentlichen Quellen verwendet LG 10 die Bezeichnung „*sacerdotium*“ vorwiegend als „soteriologische Kategorie zur Beschreibung des [gemeinsamen] Heilsstandes der Christusgläubigen“.<sup>645</sup> Damit wird eine Engführung allein auf einen speziellen kirchlichen Amtsträger vermieden und die Aussage kann – im Sinn der Konzilsväter – tatsächlich für alle Glieder des Volkes Gottes Geltung beanspruchen.<sup>646</sup>

Sind die ersten Sätze von LG 10 ganz davon bestimmt, die fundamentale Gleichheit der in Christus Getauften herauszustellen, so mutet der nächste Satz aufgrund der darin getroffenen Unterscheidung wie ein Fremdkörper im Kapitel über das *Volk Gottes* an – scheint er doch auf den ersten Blick mit der ursprünglichen Intention, zuerst von der Einheit der ganzen Kirche und ihrer Sendung vor allen hierarchischen Unterschieden zu sprechen, zu brechen:

„[...] Das gemeinsame Priestertum der Gläubigen aber und das amtliche bzw. hierarchische Priestertum sind, auch wenn sie sich dem Wesen und nicht bloß dem Grad nach unterscheiden, dennoch einander zugeordnet; das eine wie das andere nämlich nimmt auf seine besondere Weise am einen Priestertum Christi teil. [...]“ (LG 10)

---

<sup>644</sup> Vgl. DE SMEDT, E.J., Das Priestertum der Gläubigen, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“* des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i. Br. 1966, 380-392, 381.

<sup>645</sup> PESCH, Zweites Vatikanisches Konzil, 180. Das Neue Testament kennt „Priester“ nicht im Sinne einer Funktionsbezeichnung, sondern spricht vielmehr im Sinn einer „Priestermetapher“ (ἱεράτευμα) von der Würde und Erwählung der Christen (1 Petr 2,5.9; ähnlich Offb) bzw. von der Heilsbedeutung von Tod und Auferstehung Christi (Hebr). Vgl. MÜLLER, J., In der Kirche Priester sein. Das Priesterbild in der deutschsprachigen katholischen Dogmatik des 20. Jahrhunderts, Würzburg 2001, 157-160.

<sup>646</sup> Die Konzilstexte verwenden „*sacerdotium*“ („Priesteramt“) – in deutscher Übersetzung i.d.R. wiedergegeben mit „Priestertum“ –, so dass es tatsächlich für alle Glieder der Kirche Geltung beanspruchen kann. In den Konzilsaussagen zu Dienst und Leben der Priester wird der Begriff „*sacerdos*“ vermieden und stattdessen „*presbyter*“ verwendet.



Zunächst lässt sich hier tatsächlich eine Unterscheidung zwischen dem „gemeinsamen Priestertum der Gläubigen“ (*sacerdotium commune fidelium*)<sup>647</sup> und dem „amtlichen bzw. hierarchischen Priestertum“ (*sacerdotium ministeriale seu hierarchicum*)<sup>648</sup> ausmachen: Sie tritt zu Tage in der Formel „dem Wesen und nicht bloß dem Grade nach“ (*essentia et non gradu tantum*).<sup>649</sup> Im Anschluss daran spricht der Konzilstext jedoch von einer Zuordnung der beiden Arten des Priestertums. Die Frage nach der Gemeinsamkeit und Verschiedenheit von „gemeinsamem Priestertum der Gläubigen“ und „Priestertum des Dienstes“ zählt zu einer der am meisten diskutierten Fragen der nachkonziliaren Rezeption und Diskussion, dementsprechend bringt die Kurzformel aus LG 10 einiges an Erklärungsbedarf mit sich.<sup>650</sup>

<sup>647</sup> Der Entwurf des zweiten Kirchenschemas „De Ecclesia“ von 1963 verwendete den Ausdruck „allgemeines Priestertum“ (*sacerdotium universale*). An dieser Bezeichnung wurde im Lauf der Diskussionen aber kritisiert, dass „universal“ dahingehend gedeutet werden kann, dass es „alles“ (*universa*) umfasst. Diese Kritik wurde von der Theologischen Kommission bei der Überarbeitung des Kirchenschemas beachtet und sie legte schließlich die Bezeichnung „gemeinsames Priestertum“ (*sacerdotium commune*) vor, die von den Konzilsvätern 1964 angenommen wurde. Vgl. GRILLMEIER, Kommentar zum II. Kapitel, 181.

<sup>648</sup> Die ältere deutsche Übersetzung der Konzilstexte (LThK.E) formulierte an dieser Stelle in Form einer Wiederholung „das Priestertum des Dienstes, das heißt das hierarchische Priestertum“ für das lateinische „*sacerdotium ministeriale seu hierarchicum*“.

Im Vergleich zur neuen deutschen Übersetzung wird die ältere Version hier dem Text und seiner Intention mehr gerecht, wenn es vom „Priestertum des Dienstes“ (*sacerdotium ministeriale*) spricht, das nämlich „im Dienst“ des gemeinsamen Priestertums steht – wörtlich übersetzt müsste man formulieren „dienstliches Priestertum“. B.J. HILBERATH plädiert hier für die Übersetzung „ordiniertes Priestertum“ im Unterschied zum gemeinsamen Priestertum (vgl. DERS., Zwischen Vision und Wirklichkeit, 76). Der neue Übersetzungsvorschlag „Amtspriestertum“ von P. HÜNERMANN u.a. (HThK Vat.II) wird dem lateinischen Originaltext dagegen weniger gerecht bzw. übersetzt ihn falsch, sodass der Aspekt der dienenden Funktion des besonderen Priestertums zugunsten seiner Institutionalisierung verloren geht. Allein im erläuternden Kommentar zu LG 10 verwendet P. HÜNERMANN einmal die Formel „ministerielles Priestertum“ und spricht ansonsten vom „Priestertum des Amtes“, ohne dies näher zu begründen, hinzu kommt, dass er durchgehend von den „Amtsträgern“ spricht. Vgl. DERS., Theologischer Kommentar, 375.

<sup>649</sup> Der direkte Ursprung dieser Formel und ihre Bezugnahme auf das Priestertum geht auf Papst Pius XII. zurück, der sie in dieser Form in der Ansprache „Magnificate Dominum“ (1954) sowie in der Enzyklika „Mediator Dei“ (1947) verwendet hatte. Allerdings wird in beiden Fällen die Abgrenzung aus einer anderen Perspektive als im Konzilsdokument vorgenommen. Der Fokus liegt dort nämlich auf der spezifischen Vollmacht bzw. Gewalt des (Amts-)Priesters für das Opfer, das die Gläubigen als Gemeinde in der Eucharistie darbringen. Das bedeutet also, dass die Formel „*essentia et non gradu tantum*“ ursprünglich in einem ganz anderen Kontext steht als im endgültigen Konzilstext von LG 10. Im Laufe der Konzilsarbeit an den Schemata war durch die Umstellung des Abschnitts die Betonung auf das „gemeinsame Priestertum aller Gläubigen“ hinzu gekommen. Die ursprüngliche Formel wurde damit aus dem relativ kleinen Rahmen der eucharistischen Konsekrationsgewalt in das noch relative große, weil neue Themen- und Bezugsfeld der Volk-Gottes-Theologie gestellt. Vgl. HILBERATH, B.J., Das Verhältnis von gemeinsamem und amtlichem Priestertum in der Perspektive von LG 10, in: TThZ 94 (1985) 311-326, 313-322.

<sup>650</sup> Der Kommentar von A. GRILLMEIER zu LG 10 veranschaulicht das Ringen der Konzilsväter um die Terminologie in den Konzilstexten: „Um falschen Deutungen vorzugreifen, musste der Unterschied zwischen dem gemeinsamen und dem besonderen, hierarchischen Priestertum eigens hervorgehoben werden. Verschiedene Vorschläge zur Bestimmung des Unterschiedes wurden gemacht. Wie sollte die Stufung deutlich gemacht werden? Man versuchte es auf dem Wege einer gewissen Abwertung des gemeinsamen Priestertums: es sei ein ‚uneigentliches‘ oder ‚anfängliches‘ (*inchoativum*) oder ein ‚gewisses‘ Priestertum, das also von sich aus diesen Namen nicht verdiene. Diese Lösung wurde nicht angenommen. Andere, die den ‚eigentlichen‘ Charakter dieses Priestertums anerkannten, wollten den Unterschied mit dem Begriff der ‚Analogie‘ deutlich machen. Dies ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Es kam aber gerade darauf an, in der Ähnlichkeit von gemeinsamem und besonderem Priestertum die Unähnlichkeit zu bestimmen. Verschiedene Väter versuchten dies auf dem Wege

- Beide Arten des Priestertums leiten sich nach LG 10 von dem „einen Priestertum Christi“ (*unum sacerdotium Christi*)<sup>651</sup> ab.
- Beide Arten sind als eigentliches, wahres, gültiges, Priestertum zu verstehen, und zwar genauer als je verschiedene Partizipationsformen am einen Priestertum Christi.<sup>652</sup> Das meint einmal, dass das Priestertum der Glaubenden nicht bloß ein „anfanghaftes“ ist – was letztlich ja einen graduellen Unterschied zum Priestertum bedeuten würde; vielmehr ist es vollendetes, „gemeinsames“ Priestertum und von nicht geringerem (Stellen-)Wert als sein korrespondierendes Pendant. Zum zweiten ist damit gemeint, dass auch das gemeinsame Priestertum direkten Anteil am Priestertum Jesu Christi hat und seinen Anteil nicht erst in Vermittlung durch das ordinierte bzw. hierarchische Priestertum erhält.
- Beide Arten des Priestertums „unterscheiden sich voneinander“ (*differant*), und zwar „dem Wesen und nicht bloß dem Grade nach“ (*essentia et non gradu tantum*). Diese Formel lässt sich nicht absolut, sondern nur relativ, das heißt unter Berücksichtigung der Aussage über die grundlegende Gemeinsamkeit erklären: die Teilnahme am „einen Priestertum Christi“ kennt keine Grade, das heißt Stufen oder Abstufungen – sonst wäre das hierarchische Priestertum eine Steigerung des gemeinsamen.<sup>653</sup> Der Unterschied ist ein „wesentlicher“, was aber nicht bedeutet, dass der hierarchische Priester ein „höheres Wesen“ ist oder hat, vielmehr ist gemeint, dass der Inhaber des hierarchischen Priestertums eine wesentlich andere Berufung hat als die, die ihm als Getaufte und Gefirmte im Rahmen des gemeinsamen Priestertums des Volkes Gottes zukommt. Er erhält kein anderes Wesen, das ihn zur Ausübung bestimmter Funktionen befähigen würden, sondern er wird berufen und gesendet zum Dienst am Volk Gottes, und

---

einer besonderen Bezeichnung. So sollte das gemeinsame Priestertum des Volkes Gottes und seiner Glieder als ein ‚geistliches Priestertum‘ (*sacerdotium spirituale*) vom Amtspriestertum abgehoben werden. Doch ist diese Eigenschaft, geistlich zu sein, beiden gemeinsam. Der Entwurf von 1963 sprach von dem ‚allgemeinen Priestertum‘ (*sacerdotium commune*). Es kommt allen Getauften zu und ist damit auch im geweihten Amtspriester nicht ausgelöscht. Eben darum kann man auch richtig von einem allen Gliedern des Gottesvolkes ‚gemeinsamen‘ und so auch ‚allgemeinen‘ (*universale*) Priestertum sprechen. Eine andere Möglichkeit war, eine genauere Bezeichnung für das Amtspriestertum zu finden und dadurch den Unterschied gegenüber dem geweihten Priestertum zu erfassen. So sollte dem Weihepriestertum die Besonderheit zugeschrieben werden, ‚sakramentales‘ Priestertum zu sein, oder auch ‚stellvertretendes‘ Priestertum (*sacerdotium repraesentans*). Denn dem geweihten Priester komme es zu, die Gläubigen vor Gott zu vertreten. Aber auch das Priestertum der Gläubigen hat einen sakramentalen Grund und ‚Stellvertretung‘ ist nicht das einzige unterscheidende Merkmal zwischen gemeinsamem und besonderem Priestertum. Die Konstitution beansprucht nicht, die letzte gültige Bezeichnung gefunden zu haben. Ihr Anliegen ist es aber, auch für das Priestertum der Gläubigen eine positive Aussage zu finden und dennoch das Weihepriestertum davon abzuheben.“ GRILLMEIER, Kommentar zum II. Kapitel, 181f.

<sup>651</sup> Die neue deutsche Übersetzung des lateinischen Konzilstextes von P. HÜNERMANN u.a. übersetzt hier genauer als die Übersetzung (LThK.E) von 1966: In der älteren Übersetzung wurde das „*unum*“ (bzw. „*uno*“) im Deutschen einfach weggelassen („nimmt am Priestertum Christi teil“), die neuere Übersetzung übersetzt nun richtiger „nimmt am *einen* Priestertum Christi teil“.

<sup>652</sup> Vgl. GRILLMEIER, Kommentar zum II. Kapitel, 182; DE SMEDT, Priestertum der Gläubigen, 382f.

<sup>653</sup> Die lange Zeit unbedacht gebrauchte Rede und Übersetzung vom „allgemeinen“ und „besonderen“ Priestertum suggeriert genau diesen Sachverhalt.

dieser Dienst ist etwas wesentlich anderes als die Ausübung des gemeinsamen Priestertums.<sup>654</sup>

- Zur Erklärung, was der Unterschied „dem Wesen nach“ bedeutet, führt der Konzilstext weiter aus: „Der Amtspriester nämlich bildet aufgrund der heiligen Vollmacht, derer er sich erfreut, das priesterliche Volk heran und leitet es; er vollzieht in der Person Christi das eucharistische Opfer und bringt es im Namen des ganzen Volkes Gott dar“ (LG 10). Demnach hat das „amtliche bzw. hierarchische Priestertum“ die besondere Aufgabe, dem „gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen“ Christus zu vergegenwärtigen. Es steht damit „im Dienst“ des gemeinsamen Priestertums und ihm gerade nicht gegenüber,<sup>655</sup> was besonders durch die Beschreibung als „*sacerdotium ministeriale*“ ausgedrückt wird.<sup>656</sup>
- In der Kirche, als Fülle Christi gewertet, stellt folglich keine dieser beiden Teilhabearten allein die volle Repräsentation des einen Priestertums Christi dar; das eine Priestertum bedarf des anderen im Hinblick auf das eine Priestertum Christi. Das begründet gerade kein Konkurrenzverhältnis zwischen den beiden, sondern Kooperation und Koordination, schließlich sind sie einander zugeordnet (*ad invicem ordinantur*). „Beide Gestalten sind in ihrer Differenz wesentlich und somit unverzichtbar für die Kirche auf ihrem Pilgerweg in die Vollendung und zwar als Gestalten der Vermittlung. Das gemeinsame Ziel und die Substanz ihrer je unterschiedlichen Vermittlung liegt darin, das Volk Gottes, die Christifideles, im Glauben an Christus und in der Teilnahme an Christi erlösender Sendung in die Welt zu fördern, das Reich Gottes zu bezeugen und zu verwirklichen.“<sup>657</sup>

Trotz dieser Klärungsversuche zur Verhältnisbestimmung von „gemeinsamem Priestertum“ und „hierarchischem Priestertum“ bleibt an dieser Textstelle von LG 10 das unbefriedigende Ergebnis einer Uneindeutigkeit. Was ist das entscheidend Unterscheidende zwischen gemeinsamem Priestertum der Gläubigen und dem hierarchischen Priestertum des Dienstes? Die folgenden Sätze in LG 10 versuchen sich an einer Konkretisierung der vorherigen abstrakten Formulierung und beschreiben hierzu zunächst die Spezifika des „besonderen Priestertums“.<sup>658</sup> Aufgrund seiner Weihe erhält der „Amtspriester“ die „heilige Vollmacht“ (*sacra potestas*) zur Heranbildung und Leitung des „priesterlichen Volkes“ und zum Vollzug und zur Darbringung der Eucharistie, er handelt „in persona Christi“. Die „Gläubigen“ (*christifideles*) üben das gemeinsame Priestertum aus „kraft

<sup>654</sup> Vgl. HILBERATH, Zwischen Vision und Wirklichkeit, 76.

<sup>655</sup> Der Hinweis HÜNERMANNs, dass „Laie“ und nicht „Christifidelis“ der „*Gegenbegriff*“ zum „priesterlichen Ministerium“ ist, ist leicht missverständlich formuliert. Der Intention nach ist die Aussage sinnvoll und notwendig, allerdings wäre die Wortwahl „korrespondierender“ Begriff, Vergleichsparameter o.Ä. passender.

<sup>656</sup> Vgl. GRILLMEIER, Kommentar zum II. Kapitel, 182f.

<sup>657</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 379.

<sup>658</sup> Die Reihenfolge der vorherigen Beschreibung wird damit umgekehrt. Vor dem „gemeinsamen Priestertum“ wird nun das „hierarchische Priestertum“ beschrieben. In dieser Reihung liegt *ein* möglicher Ansatzpunkt zur missverständlichen Rede vom „besonderen Priestertum“.

ihres königlichen Priestertums“: in Form der Mitwirkung an der Darbringung der Eucharistie, im Empfang der Sakramente, in Gebet, Danksagung und heiligmäßigem Leben. Zu Recht hat P. HÜNERMANN auf die Unschärfe dieser Textstelle aufmerksam gemacht, wonach die Beschreibung der (passiven) Mitwirkung des gemeinsamen Priestertums mehr auf „Laien“ zutrifft als auf alle Gläubigen.<sup>659</sup> Die nachgeschobenen Erläuterungen zum gemeinsamen und hierarchischen Priestertum in LG 10 tragen also nicht zum besseren Verständnis des Sachverhalts bei. In Korrespondenz zum hierarchischen Priestertum wäre es vielmehr notwendig gewesen, nicht auf die Befähigung aller Gläubigen zum gemeinsamen Priestertum „kraft königlichem Priestertum (Christi)“, sondern kraft der fundamentalen Gleichheit und Würde aller Gläubigen durch die Taufe in Christus zu rekurrieren.<sup>660</sup>

Aus der Perspektive von Kirche als Heilssakrament ist die theologische Idee des gemeinsamen Priestertums aller Gläubigen im Volk Gottes logische und notwendige Konsequenz: durch die Taufe in Christus ist jeder Gläubige berufen zur Mitwirkung am Sendungsauftrag der Kirche, das heißt: zu priesterlichem Wirken im Dienst des Sakraments Kirche.

#### 2.1.6.4 Gemeinsamer Glaubenssinn

Im Duktus der Theologie des *Volkes Gottes* fährt die Kirchenkonstitution in den folgenden Artikeln fort, das Gemeinsame vor dem Unterscheidenden herauszustellen. In diesem Sinn schließen sich die Aussagen über den „gemeinsamen Glaubenssinn“ theologisch an das „gemeinsame Priestertum“ an, wenn es in LG 12 heißt:

„[...] Die Gesamtheit der Gläubigen, welche die Salbung von dem Heiligen Geist haben (vgl. 1 Joh 2,20.27), kann im Glauben nicht fehlgehen, und diese ihre besondere Eigenschaft, macht sie mittels des übernatürlichen Glaubenssinns des ganzen Volkes immer dann kund, wenn sie, ‚von den Bischöfen bis zu den letzten gläubigen Laien‘ ihre allgemeine Übereinstimmung in Sachen des Glaubens und der Sitten äußert. Durch jenen Glaubenssinn nämlich, der vom Geist der Wahrheit erweckt und erhalten wird, hängt das Volk unter der Leitung des heiligen Lehramtes, in dessen treuer Gefolgschaft es nicht mehr das Wort von Menschen, sondern wahrhaft das Wort Gottes empfängt (vgl. 1 Thess 2,13), dem einmal den Heiligen übergebenen Glauben (vgl. Jud 3) unwiderruflich an, dringt mit rechtem Urteil tiefer in ihn ein und wendet ihn im Leben voller an.“ (LG 12,1)

An erster Stelle wird hier noch einmal die Grundeigenschaft und Gemeinsamkeit aller Gläubigen des Volkes Gottes akzentuiert: durch die Taufe in Christus sind sie gesalbt

---

<sup>659</sup> „Nicht das ‚gemeinsame Priestertum‘ der Gläubigen und sein Vollzug werden charakterisiert, sondern jene Vollzugsform der Liturgie – wie sie von *Laien* vollzogen wird –, die neben der liturgischen Vollzugsform des Zelebranten steht. Das gemeinsame Priestertum des Volkes Gottes aber umfasst Hierarchen und Laien, bezeichnet eine Würde, die ihnen gemeinsam ist und hat entsprechende Vollzugsformen, die in der Liturgie gleichfalls aufscheinen.“ HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 377.

<sup>660</sup> Vgl. dazu den ursprünglichen Textvorschlag der deutschsprachigen Bischofskonferenzen, zitiert ebd., 378.

mit Heiligem Geist. Die so qualifizierte „Gesamtheit der Gläubigen“<sup>661</sup> (*universitas fidelium*) besitzt eine weitere Gemeinsamkeit: sie „kann im Glauben nicht fehlgehen“ (*in credendo falli nequit*). Diese Eigenschaft wird immer dann offensichtlich, wenn die Gesamtheit der Gläubigen des Volkes Gottes, vereint im „übernatürlichen Glaubenssinn“ (*sensus fidei supernaturalis*), „ihre allgemeine Übereinstimmung in Sachen des Glaubens und der Sitten äußert“. Woher rührt und wozu dient die Lehre vom gemeinsamen Glaubenssinn? Die Grundaussage von LG 12,1 und ihr Kontext bedürfen der weiteren Erklärung:

- Handelndes Subjekt ist die Gesamtheit aller in Christus Getauften, das „Volk Gottes“. Das heißt wiederum, dass alle Glieder des Volkes Gottes beteiligt und mit eingeschlossen sind, denn grundlegend vor jeder Differenzierung ist die fundamentale Gleichheit aller Gläubigen durch die Taufe.
- Treibende Kraft für den Vollzug des Glaubenssinns der Gläubigen ist der Heilige Geist, mit dem alle Gläubigen in der Taufe gesalbt worden sind. So betont der Konzilstext, dass der Glaubenssinn „vom Geist der Wahrheit erweckt und erhalten wird“ (LG 12,1).
- In der Dynamik des Heiligen Geistes fordern und fördern Taufe und Glaube die gemeinsame Aktivität aller Getauften der (Glaubens-)Gemeinschaft: das ganze Volk Gottes ist „im Glauben“, das heißt genauer: „im Vollzug des Glaubens“ (*in credendo*), unfehlbar. Der gemeinsame Glaubenssinn des Volkes Gottes hat dabei zwei Komponenten: Er „kann sich erstens nur *in* der Gemeinschaft der Glaubenden wesensgerecht entfalten, und er ist zweitens wesentlich Sinn *der* Gläubigen, so dass das *Miteinander das entscheidende Medium seiner Verwirklichung* ist.“<sup>662</sup> Im „Idealfall“,<sup>663</sup> von dem LG 12,1 spricht, führt dieses „Miteinander“ des Volkes Gottes dazu, dass alle Gläubigen im Hinblick auf Wahrheiten des Glaubens „einer Meinung sind“ (*sentire – sensus*) und diese in „allgemeiner Übereinstimmung“ (*consensus universalis*) äußern.<sup>664</sup>

<sup>661</sup> A. GRILLMEIER spricht in seinem Konzilskommentar vom „Gesamtvolk“ und formuliert damit einen unnötigen Pleonasmus. Vgl. DERS., Kommentar zum II. Kapitel, 189.

<sup>662</sup> DEMEL, S., Zur Verantwortung berufen. Nagelproben des Laienapostolats (QD 230), Freiburg i.Br. 2009, 32 [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>663</sup> BURGHARDT, D., Institution Glaubenssinn. Die Bedeutung des *sensus fidei* im kirchlichen Verfassungsrecht und für die Interpretation kanonischer Gesetze, Paderborn 2002, 23. Das sog. *Commonitorium* des Vinzenz von Lerin (5. Jh.) enthält bereits die bis heute geltenden Kriterien des „wahren“ Konsenses innerhalb der Kirche: „was überall, was immer und was von allen geglaubt wurde“ (*quod ubique, quod semper, quod ad omnibus creditum est*). VINZENZ VON LERIN, Comm. II,3 [zitiert nach: BKV<sup>2</sup> 20].

<sup>664</sup> CHR. OHLY stellt als sprachlichen Unterschied zwischen „Glaubenssinn“ und „Glaubenskonsens“ fest: „Der Glaubenskonsens aller Gläubigen kann [...] sowohl die ‚Übereinstimmung von Personen‘ als auch die ‚Zustimmung‘ bedeuten. Als ‚Übereinstimmung‘ kommt er dem Glaubenssinn aller Gläubigen inhaltlich sehr nahe und stellt erkenntniskriteriologisch die aus diesem erwachsende, allgemein verwirklichte Glaubensüberzeugung dar. Er ist in diesem Fall mehr das ‚Resultat‘ eines Prozesses, während hingegen der Glaubenssinn das ‚Organ‘ bildet, durch den sich diese Übereinstimmung herauskristallisiert.“ DERS., *Sensus fidei fidelium*. Zur Einordnung des Glaubenssinnes aller Gläubigen in die *Communio*-Struktur der Kirche im geschichtlichen Spiegel dogmatisch-

- Der „Gesamtheit“ (*universitas*) – das heißt nicht: der Mehrheit – der Gläubigen kommt der Glaubenssinn zu. „Also nicht schon im schiedlich-friedlichen Einvernehmen möglichst vieler Glaubender erweist sich ein wahrheitsbegründender Konsens in der Kirche, sondern erst da, wo dieses Einvernehmen sich eindeutig rückbinden lässt an die in Jesus Christus uns verkündete Wahrheit Gottes. Insofern eine gemeinsame Verständigung im Glauben auf diese Weise geschieht, zeigt sich die einigende Kraft des Hl. Geistes, der das *ganze* Gottesvolk teilhaben lässt am prophetischen Verkündigungsamt Jesu Christi und der es darum als ganzes davor bewahrt, in einen fundamentalen, seine Identität bedrohenden Irrtum zu fallen.“<sup>665</sup>
- Der gemeinsame Glaubenssinn ist notwendiges Korrektiv gegen fehlbare bzw. unrichtige Glaubenswahrheiten: „Die Gesamtheit der Gläubigen [...] kann im Glauben nicht fehlgehen“ (LG 12,1). Im Hinblick auf die Textgeschichte der Kirchenkonstitution ist der Glaubenssinn genau genommen Reaktion und im eigentlichen Sinn Kombination zur Lehre der Unfehlbarkeit des Papstes, wie sie im Ersten Vatikanum grundgelegt worden ist, denn im „Bewusstsein der Gläubigen war die Gabe der Unfehlbarkeit zu einseitig auf das Amt, und noch dazu auf einen vom Gesamtepiskopat isoliert gesehenen Primat des Papstes verlagert.“<sup>666</sup> Wie für das gemeinsame Priestertum ist auch für den gemeinsamen Glaubenssinn entscheidend, dass das kirchliche Lehramt – vertreten durch Papst und Bischöfe – dem Glaubenssinn des Volkes Gottes gerade nicht gegenübersteht, sondern Teilhaber desselben ist – schließlich sind auch Papst und Bischöfe Teil des Volkes Gottes.<sup>667</sup> Und ähnlich wie im Fall des gemeinsamen Priestertums kommt dem kirchlichen Lehramt innerhalb des gemeinsamen Glaubenssinns in bestimmten Funktionen Leitungsverantwortung zu. Allerdings darf es diese nicht als Macht- oder Herrschaftsinstrument über den Glauben der „übrigen“ ausüben,<sup>668</sup> sondern in „Wechselbeziehung zwischen dem Lehramt der Hirten [...] und dem Lehramt aller Glaubenden. Die vorkonziliare Aufteilung in

---

kanonistischer Erkenntnisse und der Aussagen des II. Vatikanum (MThS.K 57), St. Ottilien 1999, 289.

<sup>665</sup> KEHL, Kirche, 148 [Hervorhebung wie im Original]. Vgl. BEINERT, W., Der Glaubenssinn der Gläubigen in Theologie- und Dogmengeschichte. Ein Überblick, in: WIEDERKEHR, D., Der Glaubenssinn des Gottesvolkes – Konkurrent oder Partner des Lehramts? (QD 151), Freiburg i.Br. 1994, 66-131, 118.

<sup>666</sup> GRILLMEIER, Kommentar zum II. Kapitel, 189. S. DEMEL stellt für die Relation zwischen Glaubenssinn des Volkes Gottes und der spezifischen Funktion des Lehramts zwei Eckpunkte heraus: Es sei davon auszugehen, „dass das heilige Lehramt einerseits den Glaubenssinn nicht erst bewirkt, sondern vielmehr ermitteln muss, und andererseits als kritische Instanz die verschiedenen Glaubensäußerungen auf die Identität und Authentizität des Glaubens hin zu überprüfen hat (vgl. LG 12,2).“ DIES., Zur Verantwortung berufen, 35.

<sup>667</sup> Vgl. BEINERT, Glaubenssinn der Gläubigen, 115.

<sup>668</sup> Daraus muss sich die spezifische Form des Leitens ergeben, die der Tatsache Rechnung trägt, dass das ganze Volk Gottes „teilnimmt am prophetischen Amt Christi“ (vgl. die ersten Sätze von LG 12,1).

eine lehrende und eine hörende Kirche wollte das Konzil ausdrücklich überwinden.“<sup>669</sup>

- Der gemeinsame Glaubenssinn hat für das Volk Gottes mehrere Konsequenzen. Er führt dazu, dass die Gläubigen den Glauben bewahren, ihn vertiefen und auf ihre Lebensgestaltung anwenden (vgl. LG 12,1).<sup>670</sup>

Die Lehre vom gemeinsamen Glaubenssinn der Gläubigen in LG 12,1 hat ihre Spuren noch in einigen anderen Konzilstexten hinterlassen. Immer wieder wird dabei betont, dass der Glaubenssinn nicht nur „Klerikern“, sondern auch „Laien“ zukommt:

„Christus [...] erfüllt bis zur vollen Kundmachung der Herrlichkeit sein prophetisches Amt nicht nur durch die Hierarchie [...], sondern auch durch die Laien, die er daher sowohl als Zeugen einsetzt als auch *mit einem Sinn für den Glauben* und der Gnade des Wortes ausrüstet [...].“ (LG 35,1)

Die Presbyter sollen die „vielgestaltigen Charismen der Laien [...] *mit Glaubenssinn* aufdecken, mit Freude anerkennen, mit Sorgfalt fördern.“ (PO 9,2)

Und für die Förderung der Güter der Ehe und Familie ist „*der christliche Sinn der Gläubigen*“ (GS 52,3) von Nutzen.

In die Konzilstheologie des *Volkes Gottes* fügt sich die Lehre vom gemeinsamen Glaubenssinn der Gläubigen in LG 12 nahtlos ein. Außerhalb des Zweiten Kapitels von *Lumen gentium* und in der nachkonziliaren Kirche wie Ekklesiologie hat sich die Reichweite dieser Lehre allerdings bislang als sehr begrenzt erwiesen. „Der Komplex *sensus fidelium* ist mit so vielen Unwägbarkeiten und Fraglichkeiten belastet, dass man Sicherheit aus ihm für die Kirche und damit für die Gläubigen kaum finden“<sup>671</sup> kann. Es macht den Anschein, dass alle bis hierher vorgestellten Konzilslehren von Kirche als *Communio*, *Volk Gottes* und ihre Komponenten *gemeinsames Priestertum* und *gemeinsamer Glaubenssinn* in der nachkonziliaren Kirche bislang nicht – bzw. nur im Ansatz – strukturell realisiert wurden oder vielleicht auch gar bzw. noch nicht realisierbar sind. Ganz anders verhält es sich hingegen bei den Erscheinungsformen von Kirche als *Communio hierarchica* (2.1.6.5) und als Gemeinschaft von „*Klerikern und Laien*“ (2.1.6.6). Vermutlich ist dies der Tatsache zuzuschreiben, dass sie bereits lange vor dem Zweiten Vatikanum die Lehre und Struktur der Kirche geprägt haben und ihre Ausgestaltung im Sinn der konziliaren Ekklesiologie mit *wesentlich* geringeren bis gar keinen Strukturveränderungen verbunden ist.

---

<sup>669</sup> HILBERATH, Zwischen Vision und Wirklichkeit, 21; vgl. KEHL, Kirche, 396f.

<sup>670</sup> CHR. OHLY zählt zu den Wirkungen des gemeinsamen Glaubenssinns auch die „Fähigkeit und Bereitschaft, das Wort Gottes im Wort von Menschen zu erkennen und anzunehmen“ (DERS., *Sensus fidei fidelium*, 321). Dem Text von LG 12,1 nach ist dies aber keine Wirkung, sondern Voraussetzung für die drei Wirkungen – bei OHLY ergeben sich deshalb auch drei statt vier Wirkungen. Vgl. ebd., 323-325.

<sup>671</sup> BEINERT, Der Glaubenssinn der Gläubigen, 122.

### 2.1.6.5 *Communio hierarchica*

Was am Ende des ersten Kapitels von *Lumen gentium* in Art. 8 angesprochen wird – Kirche ist auch als sichtbares Gebilde verfasst, als Gesellschaft mit sichtbaren Organen ausgestattet und zeigt sich in der Welt als sichtbare Versammlung – legt das ganze dritte Kapitel über „die hierarchische Verfassung der Kirche und insbesondere das Bischofsamt“ (LG 18-29) genauer dar. Wer angesichts des Wortes „Verfassung“ von diesen Artikeln der Kirchenkonstitution eine Darstellung der grundlegenden Rechte und Pflichten aller Glieder des Volkes Gottes erwartet, liegt falsch. Denn die Konzilsväter beschreiben im vorliegenden Kapitel nicht die verfassungsmäßigen Grundlagen der Kirche insgesamt, sondern behandeln nur einen Teil davon, nämlich die institutionalisierten „Dienste“ (*ministeria*; LG 18,1) der „Hirten“ des Volkes Gottes (*pastores*; LG 20,3),<sup>672</sup> also jener Gläubigen, die das Weihesakrament (*ordo*) empfangen haben bzw. ordiniert sind. Ausführlich behandeln die einzelnen Artikel vor allem – vgl. die Formulierung „*in specie*“ in der Kapitelüberschrift – die Bischöfe und das Bischofskollegium sowie deren Relation zum Papstamt bzw. zur Gesamtkirche,<sup>673</sup> nach den Amtspflichten des Bischofs widmet sich LG nur mehr kurz den Presbytern (LG 28) und Diakonen (LG 29).<sup>674</sup> We-

<sup>672</sup> Vgl. hierzu die Hirten-Terminologie des dritten Kapitels von *Lumen gentium*. In Ableitung von Christus, dem „ewigen Hirten“ (LG 18,2) und „Hirten der ganzen Kirche“ (LG 22,2), sollen auch die Bischöfe Hirten für ihren Teilkirche sein: „Christus, der Herr, hat, um das Volk Gottes zu weiden und ständig zu mehren, in seiner Kirche verschiedene Dienste eingesetzt“ (LG 18,1); „er wollte, dass [...] die Bischöfe in seiner Kirche bis zur Vollendung der Welt *Hirten seien*“ (LG 18,2); er sandte die Apostel, damit sie die Völker „unter der Führung des Herrn durch ihr Dienen *weideten* alle Tage bis zur Vollendung der Welt“ (LG 19); die Apostel haben ihren Nachfolgern empfohlen, „*auf die gesamte Herde Acht zu haben*, in die sie der Heilige Geist hineinstellte, die Kirche Gottes zu weiden“ (LG 20,2); die Bischöfe sind es, die „an Gottes Stelle *der Herde vorstehen, deren Hirten sie sind*“ (LG 20,3); die Bischöfe, „*diese Hirten, die erwählt sind, die Herde Gottes zu weiden*“ (LG 21,1); der „Herr hat allein Simon zum Fels [...] bestellt und *ihn als Hirten seiner ganzen Herde eingesetzt*“ (LG 22,2); „die Einheit *der Herde Christi*“ (LG 22,2); die „einzelnen Bischöfe üben *ihre pastorale Leitung* über den ihnen anvertrauten Anteil des Volkes Gottes [...] aus“ (LG 23,2); die Bischöfe müssen „mit Hilfe des Herrn zum Guten hin wandeln, um *zusammen mit der ihnen anvertrauten Herde* zum ewigen Leben zu gelangen“ (LG 26,3); den Bischöfen „*wird das Hirtenamt, das heißt die anhaltende und tägliche Sorge für ihre Schafe, voll überantwortet*“ (LG 27,1); der „Bischof [...] soll sich *das Beispiel des guten Hirten vor Augen halten*, der gekommen ist, nicht um sich bedienen zu lassen, sondern um zu dienen“ (LG 27,3); er soll Sorge tragen auch „für jene, *die noch nicht von der einen Herde sind*“ (LG 27,3); „*aus Überzeugung zum Vorbild ihrer Herde geworden*“ sollen die Presbyter „ihren örtlichen Gemeinden“ vorstehen und dienen (LG 28,4) [Hervorhebungen durch G.Z.].

<sup>673</sup> Das dritte Kapitel der Kirchenkonstitution *Lumen gentium* folgt nach eigenen Worten „den Spuren des ersten Vatikanischen Konzils“ (LG 18,2) zur Einsetzung des päpstlichen Primats und setzt mit der ausführlichen Behandlung des Bischofsamts die hierarchische Lehre der Kirche fort. Insbesondere die Deutung der Relation zwischen dem Kollegium der Bischöfe und dem Primat der Universalkirche bzw. des Papstes wird seit dem Zweiten Vatikanum bis in die Gegenwart immer wieder diskutiert und lehramtliche Verlautbarungen kreisen um die Fragen von Einheit und Vielfalt, Vorrangigkeit und Nachrangigkeit. Vgl. dazu z.B. im Überblick KEHL, M., Der Disput der Kardinäle. Zum Verhältnis von Universalkirche und Ortskirchen, in: StZ 221 (2003), 219-232.

<sup>674</sup> Das Zweite Vatikanum gilt sprichwörtlich und im doppelten Wortsinn als „Konzil der Bischöfe“, denn nach der ausführlichen Lehre des I. Vatikanums über das Papstamt widmeten sich die Konzilsväter in Fortsetzung und Ergänzung dieser Lehre vor allem dem Bischofsamt. So wichtig die intensive Beschäftigung des Zweiten Vatikanums mit dem Amt des Bischofs ist, so offensichtlich macht es auf eine notwendige Intensivierung und Beschreibung der Lehren des Presbyterats und Diakonats aufmerksam, wie auch auf eine Vertiefung der Theologie der Kirche als Volk Gottes – möglicherweise im Rahmen eines neuen Konzils.



senselemente der hierarchischen Verfassung der Kirche sind nach LG 18-29 also das Amt des Papstes und die (ordinierten) Ämter des Bischofs, Presbyters und Diakons, denn

„Christus, den der Vater geheiligt und in die Welt gesandt hat, machte durch seine Apostel deren Nachfolger, nämlich die Bischöfe, seiner Weihe und Sendung teilhaftig, die (wiederum) das Amt ihres Dienstes in vielfältiger Abstufung vielfältigen Trägern in der Kirche rechtmäßig übergeben haben. So wird der von Gott eingesetzte Dienst in verschiedenen Ständen von jenen ausgeübt, die schon von alters her Bischöfe, Presbyter und Diakone genannt werden.“ (LG 28,1)

Allein in diesem kurzen Passus zeigen sich wichtige Eckpunkte der Theologie des ordinierten Amtes bzw. Weiheamtes, das eine besondere Stellung und Funktion in der *Communio hierarchica* einnimmt: Einmal wird hier hingewiesen auf die apostolische Sukzession der Bischöfe, die die strukturelle Kontinuität der Überlieferung und Nachfolge von Christus über die Apostel zu den Bischöfen gewährleistet. Zum anderen wird die Dreigliederung des Weiheamtes bzw. ordinierten Amtes erwähnt, das durch Konsekration und Handauflegung der Bischöfe weitergegeben wird und sich als der eine *Ordo* aufteilt in Bischofs-, Presbyter- und Diakonenamt.<sup>675</sup> Da das ganze dritte Kapitel der Kirchenkonstitution aber „insbesondere dem Bischofsamt“ gewidmet ist (vgl. Überschrift zu LG 18-29), beschäftigt es sich mit diesem Thema in der Hauptsache. „Im Zusammenhang mit der Bischofsweihe und der darin verliehenen ‚Fülle des Weihesakramentes‘ steht dann auch die (manchen wie eine Quadratur des Kreises klingende) Vermittlungsformel von der ‚*communio hierarchica*‘, der ‚*hierarchischen Gemeinschaft*‘ (LG 21).“<sup>676</sup> Mit dieser Formel wird ausdrücklich die Einbindung des einzelnen Bischofs in die Gemeinschaft des Bischofskollegiums beschrieben, implizit ist damit auch die Relation einer Teilkirche zur Gemeinschaft der Universalkirche mit gemeint.<sup>677</sup> Für sich betrachtet erscheinen die beiden Termini *communio* und *hierarchica* als Widerspruch und doch ist die „*communio hierarchica*“ im Sinn des Zweiten Vatikanums und der Ekklesiologie als notwendige Verfassungskonstante der Kirche zu verstehen – wie ist dies zu erklären?

- Zur Erinnerung: *Communio* hat als „Leitidee“ des Konzils zu gelten, denn in Anlehnung an das *Mysterium der Kirche als Heilssakrament* weist sie darauf hin, dass Kirche mehr ist als menschliche Gemeinschaft. *Communio* deutet auf den trinitarischen Gott als denjenigen, der die Gemeinschaft der Gläubigen begründet und sie zugleich stärkt und aufbaut.

---

<sup>675</sup> Vgl. GRILLMEIER, A., Kommentar zum III. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche (Art. 28), in: LThK.E 1, 247-255, 248-250. Das Thema der apostolischen Sukzession durchzieht LG 18-29, die Dreigliedrigkeit des einen Weiheamtes wird u.a. mit Verweisen auf das Konzil von Trient vorausgesetzt und deshalb in LG nicht ausführlicher erläutert (vgl. z.B. die Verweise der Anm. 99, 101, 103f von LG 28,1).

<sup>676</sup> KEHL, Kirche, 104 [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>677</sup> Vgl. ebd.

- „Hierarchie“ und „hierarchisch“ werden im allgemeinen Sprachgebrauch als – negativer – Gegenentwurf zu demokratischen Strukturen verstanden. Der Herrschaft und (Mit-)Bestimmung von unten, vom Volk her, wird die Hierarchie als Herrschaft von oben über mehrere Ebenen nach unten entgegengesetzt – oftmals wird Hierarchie auch mit Herrschaftsformen wie Monarchie, Autokratie oder Aristokratie gleichgesetzt. Ähnlich wie der Terminus *Communio* meint der Begriff „*Hierarchie*“ aber im Sinn des erneuerten Kirchenverständnisses des Zweiten Vatikanums nicht mehr „weltliche Herrschaft“ sondern etwas völlig anderes. Insbesondere die kanonistische Forschung hat die eigentliche und für Kirche wesentliche Bedeutung dieses Terminus herausgestellt: Theologisch und etymologisch richtig verstanden will *Hierarchie* keine „heilige“, absolute oder unverfügbare Herrschaft legitimieren, sondern bezieht sich auf den „heiligen Ursprung“.<sup>678</sup> Im Sinn des sakramentalen Charakters der Kirche müssen ihre (Ämter-)Strukturen im trinitarischen Ursprung Gottes, auf diesen zurückweisen und sich an ihm orientieren. Dem ordinierten Amt in seinen Ausfaltungen kommt dabei die besondere Verantwortung zu, die Anbindung an den Ursprung zu gewährleisten, aus diesem Grund steht es in der Nachfolge der Apostel (*successio apostolica*) und ist zum Dienst für das Volk Gottes geweiht. Allein eine so verstandene hierarchische Struktur ist für Kirche nicht nur angebracht, sondern notwendig, wenn sie ihrem Sendungsauftrag gerecht werden will.

Wenn die Kirchenkonstitution des Zweiten Vatikanums im dritten Kapitel also von der „hierarchischen Verfassung der Kirche, insbesondere des Bischofsamtes“ spricht, so ist den Ausführungen das Verständnis zugrunde zu legen, das sich aus dem sakramentalen

<sup>678</sup> Vgl. die etymologischen Hinweise in Anm. 247 dieser Arbeit. Zum Begriffsinhalt vgl. FREITAG, Hierarchie, 86; ERDÖ, Hierarchie, 239; AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 12f u. 24. Auf der Seite der Dogmatik und Fundamentaltheologie (Ekklesiologie) äußern einige Fachvertreter starkes Misstrauen gegen die Termini „Hierarchie“ und *communio hierarchica*. So hält z.B. M. KEHL den Begriff „hierarchisch“ als „nicht sehr geeignet“ für die nähere Bestimmung des „einheitsstiftende[n] und integrierende[n] Moment[s] innerhalb der Communio“ (DERS., Kirche, 105; vgl. ebd., 116). Die Ausführungen B.J. HILBERATHS geben generell das Verständigungsproblem des Begriffs „Hierarchie“ zu bedenken: „Ich halte es nur für kontraproduktiv, von Hierarchie zu sprechen, um die Bedeutung und in gewissem Sinn auch Unableitbarkeit des ordinierten Dienstes in der Kirche herauszustellen. Wer in unserer heutigen Gesellschaft verbindet mit dem Reden von Hierarchie den Gedanken des heiligen Ursprungs bzw. der von Gott gesetzten Ordnung? Entsprechende Hinweise von Theologen sind zwar in einem inneren Zirkel verständlich, aber gesellschaftlich nicht kommunikativ. Selbstverständlich stimmt es, dass es in der Kirche eine ‚von Gott gegebene‘ Ordnung gibt, wenn damit gemeint ist, dass das ordinierte Amt zum Sein der Kirche hinzugehört. Der Ausdruck ‚Hierarchie‘ bringt aber immer die Assoziation einer Stufung und eines Abhängigkeitsverhältnisses mit sich, was mit der Grundüberzeugung des Konzils, dass das Amt ein Amt in der Kirche ist, auch da, wo es in bestimmten Vollzügen der Gemeinde gegenübersteht, nicht zu vereinbaren ist. [...] Also nicht weil das Amt abgeschafft werden soll, wende ich mich gegen die Bezeichnung der Kirche als *Communio hierarchica*. Vielmehr geht es mir darum, den grundsätzlichen Gedanken der Communio nicht durch einen Begriff zu verdunkeln, der jedenfalls weithin Assoziationen mit sich bringt, die dem Gedanken der Koinonia = Communio zentral zuwiderlaufen.“ DERS., Zwischen Vision und Wirklichkeit, 61f. Die Problematik, auf die HILBERATH aufmerksam macht, ist in der Kirche und in der Ausgestaltung ihrer Ämter – und nicht zuletzt in der konkreten Amtsführung – virulent. Doch liegt es m.E. auch und gerade deshalb an der Kirche, nicht das in der Gesellschaft übliche Verständnis von Hierarchie zu resignieren, d.h. (theoretisch wie praktisch) zu übernehmen, sondern Hierarchie gerade im Hinblick auf und in Ableitung von Christus zu praktizieren.

Charakter von Kirche als Mysterium ableitet. Auch wenn dieses dritte Kapitel explizit nur an einer Stelle von der *Communio hierarchica* spricht, nämlich dass die Ämter der Heiligung, der Lehre und des Leitens, die dem Bischof in der Bischofsweihe übertragen werden, „ihrer Natur nach nur in der hierarchischen Gemeinschaft mit dem Haupt und den Gliedern des [Bischofs-]Kollegiums ausgeübt werden können“ (LG 21,2), so impliziert es damit nicht die Existenz eines eigenen Herrschaftsbereichs in der Kirche. Vielmehr steht die *Communio hierarchica* und ihre Ämterstruktur im Dienst der *Communio*, das heißt der Kirche. Der Nachsatz des angeführten Zitats betont den eigentlichen hierarchischen Aspekt dieser *Communio*, nämlich die Anbindung an den Ursprung in Christus:

„Aufgrund der Überlieferung nämlich [...] ist es offensichtlich, dass durch die Auflegung der Hände und die Worte der Weihe die Gnade des Heiligen Geistes so übertragen und die heilige Prägung so eingepägt wird, dass die Bischöfe in hervorragender und sichtbarer Weise die Rolle Christi selbst des Lehrers, Hirten und Priesters, übernehmen und in seiner Person handeln.“ (LG 21,2)

Als „Dienste [...], die sich auf das Wohl des ganzen Leibes [Christi] richten“ (LG 18,1) garantieren nicht nur das Bischofs-, sondern auch das Presbyter- und Diakonenamt diese Anbindung an den Ursprung in Christus. Im Hinblick auf LG 21,2 sind aber die Bischöfe „nicht schlechthin Repräsentanten Jesu Christi in seiner dreifachen Sendung. Jeder Christ, die Gemeinschaft der Gläubigen repräsentieren Christus und seine Sendung. Die Bischöfe repräsentieren Christus in ihrer Funktion, die sie – in der Kirche als Institution – für das Volk Gottes wahrnehmen. Insofern sie Instrumente, Diener des Wirkens Jesu Christi in seinem Volk und für die Glaubenden sind, können sie ihre Funktion nur ausüben im Heiligen Geist und in der Vollmacht Jesu Christi.“<sup>679</sup> Mag im Verständnis von *Communio hierarchica* in LG auch immer wieder der Aspekt einer juridisch-feudalistischen Ekklesiologie anklingen, so ist dieser im Sinn des vorgeschalteten Kapitels von Kirche als *Volk Gottes* also zu korrigieren bzw. bedeutet eine Umkehrung der überkommenen Struktur und des damit verbundenen Denkens. Im Licht der *Communio*-Leitidee und der Volk-Gottes-Theologie des Zweiten Vatikanums meint *Communio hierarchica* nämlich richtig besehen: Nicht die Inhaber des Weiheamts konstituieren die *Communio* bzw. Kirche, sondern stehen in ihrem Dienst. Sie dienen dem ganzen Volk Gottes, indem sie aufgrund ihrer Ordination in der besonderen Verantwortung stehen, Christus, den Ursprung der Kirche, zu repräsentieren und auf ihn zu verweisen.<sup>680</sup> *Communio hierarchica* tatsächlich in diesem Sinn zu verstehen und nicht als Herrschaftsinstrument der „Kleriker“ über die „Laien“ zu missbrauchen, ist vom Zwei-

---

<sup>679</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 418.

<sup>680</sup> Besonders das Kirchenrecht und die Kanonistik thematisieren *communio hierarchica* als Strukturprinzip der Kirche, daneben, d.h. nicht in Konkurrenz, sondern in anderer Perspektive ist Kirche rechtlich auch strukturiert als *communio fidelium* (Gemeinschaft der Gläubigen) und *communio ecclesiarum* (Gemeinschaft der Teilkirchen). Vgl. AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 23f; sowie die wegweisende Untersuchung SAIERS zum *Communio*-Begriff des Konzils und seinen rechtlichen Implikationen: DERS., *Communio*.

ten Vatikanum aufgegeben und bedarf nach wie vor der umfassenden Realisierung für das Heilssakrament Kirche: „Das Volk selbst und sein Heil gehören im Ratschluss Gottes zur Kategorie des Zieles, während die Hierarchie als Mittel auf dieses Ziel hingeeordnet ist.“<sup>681</sup>

#### **2.1.6.6 Kleriker und Laien**

„Nun blieb noch die delicate Frage [...] zwischen Hierarchie und Laien [...],“<sup>682</sup> berichtet G. PHILIPS von den Beratungen der Konzilsväter in seiner Schilderung zur Geschichte der Konstitution *Lumen gentium*. Als delikat im Sinn von heikel und schwierig kann das Thema „Hierarchie und Laien“ bzw. „Kleriker und Laien“ in der Tat bezeichnet werden, stellte es die Konzilsväter doch vor die Herausforderung, inwiefern sie die wiederentdeckte Theologie des Volkes Gottes im Detail realisieren wollten und konnten.

Von den beiden Ekklesiologien, die das Zweite Vatikanum und insbesondere seine Kirchenkonstitution durchziehen, war bisher bereits mehrmals die Rede, auch für die folgende Thematik spielen sie eine wichtige Rolle. Während das erste und zweite Kapitel von *Lumen gentium* und die darin entwickelten Lehren bzw. „Leitideen“ als sehr homogene Abschnitte bezeichnet werden können, deren Inhalte von einer Um- und Abkehr von vorkonziliaren feudalistischen Verengungen der Kirche zeugen, offenbaren die weiteren Kapitel und mit ihnen viele andere Dokumente des Konzils ein Neben- und Gegeneinander von zwei Ekklesiologien: einmal scheint eine Communio- und Volk-Gottes-Ekklesiologie auf, andere Stellen wiederum deuten sogar auf ein apologetisches, gegenreformatorisches, juridisches Kirchenverständnis hin. Wie sehr sich diese beiden Vorstellungen von Kirche unterscheiden und wie sehr manche Konzilsväter um die Forcierung der einen und wieder andere um die Bewahrung der anderen bemüht waren, zeigen die Entwicklungsstufen der Kapiteleinteilung der Kirchenkonstitution:<sup>683</sup>

---

<sup>681</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 374.

<sup>682</sup> PHILIPS, Geschichte der dogmatischen Konstitution, 147.

<sup>683</sup> Vgl. LG Synopsis; PHILIPS, Geschichte der dogmatischen Konstitution, 139-150.

Erstes Schema „De Ecclesia“ (1962)	Zweites Schema „De Ecclesia“ (1963)	Dogmatische Konstitution „Lumen gentium“ (1965)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Wesen der streitenden Kirche</li> <li>2. Die Glieder der Kirche und die Heilsnotwendigkeit der Kirche</li> <li>3. Der Episkopat als höchste Stufe des Weihesakramentes und das Priestertum</li> <li>4. Die residierenden Bischöfe</li> <li>5. Die Stände der evangelischen Vollkommenheit</li> <li>6. Die Laien</li> <li>7. Das Lehramt der Kirche</li> <li>8. Autorität und Gehorsam in der Kirche</li> </ol> <p>[...]</p> <p>Anhang: Über die Jungfrau Maria, Mutter Gottes und Mutter der Menschen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Geheimnis der Kirche</li> <li>2. Die hierarchische Verfassung der Kirche und im besonderen der Episkopat</li> <li>3. Das Volk Gottes und insbesondere die Laien</li> <li>4. Die Berufung zur Heiligkeit in der Kirche</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Mysterium der Kirche</li> <li>2. Das Volk Gottes</li> <li>3. Die hierarchische Verfassung der Kirche, insbesondere das Bischofsamt</li> <li>4. Die Laien</li> <li>5. Die allgemeine Berufung zur Heiligkeit in der Kirche</li> <li>6. Die Ordensleute</li> <li>7. Der endzeitliche Charakter der pilgernden Kirche und ihre Einheit mit der himmlischen Kirche</li> <li>8. Die selige jungfräuliche Gottesmutter Maria im Geheimnis Christi und der Kirche</li> </ol>

### Abbildung 3: Entwicklungsstadien zur Gliederung von *Lumen gentium*

In der Vorstellungswelt des ersten Entwurfs zur Kirchenkonstitution (1962) befindet sich die „*ecclesia militans*“ in der Defensive gegenüber „irdischen“ bzw. nicht-geistlichen Realitäten. Bei näherer Betrachtung erweist sich diese Kirche aber selbst als überaus „weltlich“ strukturiert, nämlich als Herrschaftsverband einer „*societas perfecta*“ mit feudalistischer Prägung: Papst (vornehmlich beschrieben im I. Vatikanum) und Bischöfe „regieren“ die Kirche, die „Stände der evangelischen Vollkommenheit“, das sind die Ordensleute, beten für die Kirche und sind heiligmäßiges Vorbild, die „Laien“ sind auf der untersten Ebene Befehlsempfänger der kirchlichen Vorgesetzten. Das Kirchenschema von 1962 spiegelt genau jene Perspektive von Kirche, die vor und seit dem Ersten Vatikanum „theologisch und kirchenorganisatorisch geläufig war“<sup>684</sup> und die sich zum Beispiel auch im kirchlichen Gesetzbuch von 1917 fand: Kirche sind nach diesem Kirchenbild vor allem die „Kleriker“, also Bischöfe, Priester und Diakone (niederer Weihe) im Sinne der „durch Los Auserwählten“.<sup>685</sup> Weniger gegen dieses Ständedenken als vielmehr gegen die Vorstellung von Kirche als festgefügttem Herrschaftsverband und rein (inner)weltlicher Institution plädierte die Mehrheit der Konzilsväter für eine grundlegende Neuanlage des Kirchenschemas. Das zweite Schema von 1963 zeichnet deshalb in seinen Grundzügen ein anderes Bild von Kirche: sie ist „Mysterium“ (Geheimnis), hierarchisch-episkopal strukturiert und existiert als „Volk Gottes“, das sich „insbesondere“ aus „Laien“ zusammensetzt. Dieses Schema wurde im Verlauf der Konzilsdebatten nochmals leicht abgeändert mit der Sinnspitze, zuerst das „Größere“ von Kirche im Vergleich zu üblichen Gemeinschaftsstrukturen und dann erst

<sup>684</sup> NEUNER, Der Laie und das Gottesvolk, 115.

<sup>685</sup> „Der extremen Betonung eines geistlichen Sonderstandes in der Kirche entspricht dessen Absetzung von der innerkirchlichen Gruppe der ‚Laien‘“. MIGGELBRINK, Einführung, 161.

ihre spezifischen Realitäten zu beschreiben. In der endgültigen Fassung der Kirchenkonstitution von 1965 wird Kirche nun theologisch zunächst als „Mysterium“ und „Volk Gottes“ beschrieben. Das dritte Kapitel des Schemas von 1962 wurde also geteilt und sein erster Teil zwei Stufen höher eingeordnet. Allein der Systematik nach kommt den „Laien“ in *Lumen gentium* dadurch ein höherer Stellenwert zu als im Schema von 1962, unverändert geblieben ist indes ihre Einordnung hinter die „Ämter der Hierarchie“ (LG 30,1).<sup>686</sup>

Eine Kirche, die sich Jahrhunderte lang nur über den „Klerus“ definiert hat, tut sich selbstredend erst einmal schwer mit diesem neuen Stellenwert der „Laien“.<sup>687</sup> Dass die ekklesiologische Einordnung und Definition des „Laien“ für das Zweite Vatikanum zwar revolutionär, dabei natürlich nicht einfach und auch nicht immer geglückt ist, zeigt die sprachliche und inhaltliche Verwendung dieses Terminus in der Kirchenkonstitution. „Die heiligen Hirten haben nämlich wohl erkannt, wieviel die Laien zum Wohl der ganzen Kirche beitragen“ (LG 30,1),<sup>688</sup> formuliert der erste Artikel im Kapitel über die Laien und weist ekklesiologisch in jene Richtung, die die Volk-Gottes-Theologie des zweiten Kapitels von LG gewiesen hat. Nach der langen Zeit, in der die Laien in der Kirche – gerade durch die Kleriker selbst – mit der Hypothek der „Nicht-Kleriker“, belastet waren, findet das Zweite Vatikanum nun wertschätzende und positive Begriffsbestimmungen:<sup>689</sup>

Laien sind „die Christgläubigen [...], die, als durch die Taufe Christus Einverleibte zum Volk Gottes eingesetzt und des priesterlichen, prophetischen und königlichen Amtes Christi auf ihre Weise teilhaftig geworden, entsprechend ihrem Anteil die Sendung des ganzen christlichen Volkes in der Kirche und in der Welt ausüben.“ (LG 31,1)

In logischer Fortsetzung der Lehren vom *gemeinsamen Priestertum* und vom *gemeinsamen Glaubenssinn* sind die Laien die „*christifideles*“, die Christ-Gläubigen. Damit wird einmal mehr die fundamentale Gleichheit aller in Christus Getauften ausgesagt (vgl. LG 32,2f). In „der Bestimmung des Laien hat man sich bemüht, die überkommene

<sup>686</sup> Vgl. PHILIPS, Geschichte der dogmatischen Konstitution, 146.

<sup>687</sup> Zur (Begriffs-)Geschichte der innerkirchlichen Differenzierung in „Kleriker“ und „Laien“ vgl. Anm. 62 in dieser Arbeit. Zu den Stufen des Überlegenheitsanspruchs der Kleriker gegenüber den Laien in der Kirche vgl. NEUNER, Der Laie und das Gottesvolk, 61-84.

<sup>688</sup> A. GRILLMEIER hat in seinem frühen Kommentar zum Kapitel über die Laien geschildert, *warum* sie nun – plötzlich – wertgeschätzt werden: „Das Konzil ist sich der Tatsache bewusst, dass die Kirche in vielen Ländern die Massen verloren hat und nicht mehr durchdringt. Als eine der Ursachen dieser Lage wurde die Vernachlässigung der Erziehung der Laien zu verantwortlicher Mitarbeit gefunden. Darum wird ihnen auch ein sorgfältig ausgearbeitetes Kapitel in der Konstitution gewidmet. Die Theologie hat sich zu spät um eine positive Bestimmung des Laien und seines Platzes in der Kirche bemüht. Das vierte Kapitel der Konstitution holt ein Versäumnis nach.“ DERS., Eigenart der Konstitution, 145.

<sup>689</sup> E. SCHILLEBEECKX hat daran erinnert, dass es nicht hoch genug gewertet werden kann, „dass zum ersten Mal in der Kirchengeschichte ein Konzil sich mit den Laien beschäftigt hat und dass darüber hinaus [...] erst unser 20. Jahrhundert auf vollkommen neue Weise sich zu besinnen anfang über die ‚Theologie des Laikats‘“. SCHILLEBEECKX, E., Die typologische Definition des christlichen Laien, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia II. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 269-288, 279.

negative Umschreibung zu überwinden, den Laien positiv als Gläubigen, als Getauften und Gefirmten zu charakterisieren.“<sup>690</sup> Dass dieser positive Ansatz jedoch nicht konsequent durchgehalten wurde und die Hypothek der Kirchengeschichte bzw. das hierarchisch-feudalistische Kirchenschema nicht leicht getilgt werden konnte, zeigt die Formulierung, die sich unmittelbar *vor* dem oben angeführten Passus findet:<sup>691</sup>

„Unter der Bezeichnung Laien werden hier alle Christgläubigen verstanden *außer* den Gliedern des heiligen Standes *und* des in der Kirche anerkannten Ordensstandes, die Christgläubigen also, die, als durch die Taufe Christus Einverleibte [...]“ (LG 31,1)<sup>692</sup>

Bei aller Wertschätzung und positiven Beschreibung der Laien als „Christgläubigen“, ja bei aller Umkehrung der Verhältnisse weg von der Ineinssetzung der Kirche mit Klerikern hin zur Gemeinschaft von „Christgläubigen“ ohne Unterschiede, taucht hier wieder die negative Abgrenzung der Laien im Gegenüber zu den anderen „Ständen“<sup>693</sup> der Kirche auf: sie sind Nicht-Kleriker und Nicht-Ordensleute.<sup>694</sup> Da mit „*christifideles*“

<sup>690</sup> NEUNER, Der Laie und das Gottesvolk, 120.

<sup>691</sup> Im theologischen wie ökonomischen Sinn könnte man hier auch sagen: Nach Jahren Belastung mit der Hypothek der „Nicht-Kleriker“ durch die Kleriker ist der „Laie“ nach wie vor „Gläubiger“ der Kirche.

<sup>692</sup> Hervorhebungen durch G.Z.

<sup>693</sup> P. HÜNERMANN hat jüngst herausgestellt, dass LG den Laien erstmals in der Kirchengeschichte überhaupt einen eigenen „Stand“ (*status*) zuerkennt (der „Stand jener Christgläubigen, die man Laien nennt“ [LG 30,1]). Er führt dazu aus, dass man seit der Konstantinischen Wende zwar vom Stand der Bischöfe (vergleichbar dem Stand der römischen Senatoren) und seit dem Mittelalter von den Ständen der Priester und Ordensleute sprach. „Die Laien hingegen waren keine Standespersonen. Deshalb wurden sie seit dem Mittelalter als Nicht-Kleriker definiert, so noch im Codex Iuris Canonici von 1917. Jetzt wird von einem Stand der Laien gesprochen. Hier hat sich der feudale Sprachgebrauch endlich geändert. In der Relatio heißt es dazu, man gebrauche das Wort ‚status‘, um dem Laikat in der Kirche die Ehre zuzuerkennen, einen Status zu bilden, wenigstens in einem weiten Sinn.“ (AS III/1, 281).“ HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 462. Die These HÜNERMANNs ist bedenkenswert und bedarf der genaueren Begriffsklärung und Untermauerung durch historische Dokumente.

<sup>694</sup> Im Verlauf des Zweiten Vatikanums selbst wie in der nachkonziliaren Theologie wurde und wird vermehrt die Frage diskutiert, ob die Verwendung des Terminus „Laie“ in der Kirche überhaupt noch sinnvoll und notwendig ist. Vorschläge zur Tilgung des Begriffs aus dem kirchlichen Wortschatz finden sich auf exegetischer, dogmatischer und kanonistischer Seite. Aus der Fülle der Vorschläge seien hier die Überlegungen des Kanonisten M. KAISER genannt: „Der positive Inhalt, der in den Aussagen des 2. Vatikanischen Konzils und in den neueren Versuchen den Begriff des Laien zu bestimmen scheint, die Teilhabe an dem munus (Amt) Christi und der Sendung des ganzen christlichen Volkes, beschreibt nicht den *Laien*, sondern das *Kirchenglied* [i.S.v. *christifidelis*]. Sofern die Laien *Kirchenglieder* sind, ist ihre Stellung in der Kirche mit positivem Inhalt gefüllt; sofern jedoch *Kirchenglieder Laien* sind, ist damit eine Einschränkung auf jene *Kirchenglieder* ausgedrückt, die nicht Kleriker sind. Die Versuche, den Begriff ‚Laie‘ positiv zu bestimmen, fußen im Grunde auf der überholten Formulierung des c. 107 CIC/1917, die noch vom Ständewesen geprägt ist (... sunt in Ecclesia clerici ab laicis distincti). Der Begriff ‚Laie‘ ist in Wirklichkeit ein technischer Hilfsbegriff als *Kurzbezeichnung* für ‚Kirchenglieder, die nicht Kleriker sind‘. Als solcher Hilfsbegriff mag der Begriff ‚Laie‘ nützlich sein. Jeder Versuch, aber dem Begriff ‚Laie‘ einen positiven Inhalt zu geben, der über das hinausgeht, was ein Kirchenglied ist, oder gar dies einschränkt (Weltcharakter!), ist notwendig zum Scheitern verurteilt. Die *negative Begriffsbestimmung* (Kirchenglied, das *nicht* Kleriker ist) besagt jedoch nicht, dass dem Laien etwas weggenommen würde, sondern lediglich, dass ihm über die Grundstellung des Kirchengliedes hinaus nichts Weiteres zukommt“. KAISER, M., Die Laien, in: HdbKathKR<sup>1</sup>, 185f [Hervorhebungen durch G.Z.]. Vgl. auch die von vielen Theologen rezipierte Überlegung KAISERS, dass der kirchliche Begriff „Laie“ kein Analogon im staatlichen Bereich hat, es gibt keine „Nicht-Beamten“ o.Ä. (vgl. ebd., 185); z.B. rezipiert durch NEUNER, Ekklesiologie, 537. In jüngerer Zeit hat sich der Dogmatiker G. KRAUS an einer positiven Bestimmung des

genau genommen alle Gläubigen, also Laien, Ordensleute und Kleriker, gemeint sind, stellt sich die Frage, ob das Zweite Vatikanum ein Spezifikum des Christseins der „Laien“ kennt. Eine Antwort gibt die Kirchenkonstitution in Art. 31,2:

„Den Laien ist der weltliche Charakter besonders zu eigen. [...] Aufgabe der Laien ist es, aufgrund der ihnen eigenen Berufung das Reich Gottes zu suchen, indem sie die zeitlichen Dinge ausführen und Gott gemäß ordnen. Sie leben in der Welt, nämlich in all den einzelnen Verpflichtungen und Tätigkeiten der Welt und in den gewöhnlichen Verhältnissen des familiären und gesellschaftlichen Lebens, mit denen ihr Dasein gleichsam verwoben ist. [...]“

Aus der Perspektive der Konzilsväter ist die Bestimmung des Spezifikums der Laien in Form des „Weltcharakters“ und ihre nähere Qualifikation als „Weltlaien“<sup>695</sup> positiv zu verstehen: Die Hinwendung des Heilssakraments Kirche zur Welt, um die sich das Zweite Vatikanum bemühte, bedarf der notwendigen Mitarbeit der Laien, denn sie können wie niemand sonst im Volk Gottes „nach Art des Sauerteigs zur Heiligung der Welt gleichsam von innen her beitragen“ (LG 31,2; vgl. AA 2). In der (praktischen) Rezeption des Zweiten Vatikanums erwies sich der vom Konzil verliehene Weltcharakter der Laien aber als Fallbeil: „Gleichsam durch die Hintertür wurde [...] die Trennung zwischen Laien und Klerus durch eine überscharfe Scheidung zwischen Kirche und Welt wieder eingeführt, derzufolge der Weltdienst den Laien, der Heildienst in der Kirche dagegen dem Klerus zukomme. Damit wurden die Laien dann auf den außerkirchlichen Bereich festgelegt.“<sup>696</sup> Das Konzil selbst betonte im Gegensatz dazu, dass Laien in der Kirche *und* in der Welt ihren Platz haben und Träger von Rechten und Pflichten sind. Als Festschreibung dieser Sichtweise gilt das Dekret über das Laienapostolat *Apostolicam actuositatem*, in dem es zum Beispiel heißt:<sup>697</sup> „die Laien, die des priesterlichen, prophetischen und königlichen Amtes Christi teilhaftig geworden sind, erfüllen ihre Rolle in der Sendung des ganzen Volkes Gottes in der Kirche und in der Welt“ (AA 2).<sup>698</sup>

Aus den Ausführungen zu den „weltlichen“ Tätigkeiten der Laien in der Kirche – übrigens spricht LG 30,1 einmal deutlich von „Männern und Frauen“ – im 4. Kapitel der

---

Begriffs „Laie“ versucht und für den „integrativen Oberbegriff ‚Kirchenmitglieder‘“ plädiert, der weiter unterteilt werden kann in „allgemeine und diensttragende Kirchenmitglieder“. Vgl. DERS., Kirche der Zukunft als Miteinander. Neue Bestimmung des Verhältnisses „Laien – Kleriker“, in: PROSTMEIER, F./WENZEL, K. (Hrsg.), Zukunft der Kirche – Kirche der Zukunft. Bestandsaufnahmen – Modelle – Perspektiven, Regensburg 2004, 167-183, 171. Der Entwurf und die Begrifflichkeit von KRAUS deutet mehr auf eine Art „Vereinsmitgliedschaft“ hin und vernachlässigt durch seine Wortwahl die unverlierbare Gliedschaft der Gläubigen im Volk Gottes durch Taufe und Firmung. Letztlich ist der Begriff damit wenig praktikabel und lässt Assoziationen zum sakramentalen Charakter von Kirche, die mehr ist als Verein und Gemeinschaft, vermissen.

<sup>695</sup> So formuliert F. KLOSTERMANN im Kommentar zu LG 31. DERS., Kommentar zum IV. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche, in: LThK.E 1, 260-283, 263.

<sup>696</sup> NEUNER, Der Laie und das Gottesvolk, 129.

<sup>697</sup> Aus heutiger Perspektive betrachtet tendiert auch AA stark dazu, Laien auf ihren Weltcharakter zu reduzieren.

<sup>698</sup> Vgl. AA 5; 9f.



Kirchenkonstitution sticht eine Textaussage heraus. LG 33,3 knüpft eine direkte Verbindungslinie zwischen der kirchlichen Hierarchie und den Laien, wenn dort formuliert wird:<sup>699</sup>

„Außer diesem Apostolat [...] können die Laien darüber hinaus auf spezifische Weisen zu einer unmittelbaren Zusammenarbeit mit dem Apostolat der Hierarchie berufen werden [...]. Außerdem erfreuen sie sich der Geeignetheit, zu bestimmten kirchlichen Ämtern, die zu einem geistlichen Zweck auszuüben sind, von der Hierarchie herangezogen zu werden.“  
(LG 33,3)

Wenn sich auch diskutieren lässt, ob diese Ausführungen vielleicht besser in das Kapitel über die kirchliche Hierarchie gepasst hätten,<sup>700</sup> kann diese Textstelle in jedem Fall als Beispiel gegen jene Versuche angeführt werden, die Kleriker und Laien – wieder stärker – theologisch voneinander abgrenzen und auf separate Zuständigkeitsbereiche zu beschränken versuchen. Die Frage nach der adäquaten Platzierung dieser kurzen Textstelle (entweder im Kapitel über die Hierarchie oder im Kapitel über die Laien) macht aber auf die noch grundsätzlichere Problematik aufmerksam. Hätte das ganze Kapitel über die Laien in der Systematik von *Lumen gentium* nicht generell anders eingeordnet werden müssen? Sollte es im Sinn der strukturellen Realisierung der *Communio*- wie der *Volk-Gottes*-Ekklesiologie, der Theologie der Kirche als Heilssakrament und der Beschreibung vom Gemeinsamen zum Spezifischen nicht besser bereits *vor* dem Abschnitt über die kirchliche Hierarchie stehen? Oder noch deutlicher mit den Worten P. NEUNERS gesprochen: „Wenn wir eine rechte Theologie des Volkes Gottes hätten, bräuchten wir keine Theologie des ‚Laien‘.“<sup>701</sup>

Durch seine Bemühungen um eine neue Perspektive für alle in Christus Getauften, das heißt auch für die „Laien“ in der Kirche, aus der Motivation des sakramentalen Sendungsauftrags hat das Konzil nicht unbedingt Meilensteine, wohl aber Wegmarken gesetzt. Rund 20 Jahre nach dem Zweiten Vatikanum hat sich eine eigene Bischofssynode dem Thema der „Berufung und Sendung der Laien in Kirche und Welt gewidmet“ (1987), deren Inhalte nochmals vertieft wurden durch das päpstliche Schreiben „*Christifideles laici*“ (1988).<sup>702</sup> Beide Dokumente „waren der konziliaren Neubesinnung verpflichtet, den Laien positiv zu umschreiben; sie stellen in breitem Umfang dar, was ihn auszeichnet, welche Aufgaben er in Kirche und Welt hat. Aber das Ganze war getragen von der Warnung von einer ‚Klerikalisierung der Laien und einer Laisierung des Klerus‘.“<sup>703</sup> Damit wurden Laien und Kleriker also trotzdem wieder in negativer

---

<sup>699</sup> Zur ausführlichen Deutung dieser Textstelle und ihrer Einbettung in die Ämter- und Dienststruktur der Kirche siehe Abschnitt 2.1.5 *Die Dienste der Laien* in dieser Arbeit.

<sup>700</sup> So z.B. P. HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 470.

<sup>701</sup> NEUNER, P., Die Stellung des Laien in einem sich wandelnden Kirchenbild, in: DEMEL, S. (Hrsg.), Mehr als nur Nichtkleriker. Laien in der katholischen Kirche, Regensburg 2001, 35-56, 50.

<sup>702</sup> JOHANNES PAUL II., Nachsynodales Apostolisches Schreiben *Christifideles laici* über die Berufung und Sendung der Laien in Kirche und Welt vom 30. Dezember 1988 (VAS 87), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSKONFERENZ, Bonn <sup>4</sup>1991.

<sup>703</sup> NEUNER, Ekklesiologie, 536.

Abgrenzung und gegenseitiger Ausschließlichkeit einander gegenüber gestellt. Eine Errungenschaft des Konzils erwies sich indes als wirklich unumstößlich: Die Anteilhabe am prophetischen, königlichen und priesterlichen Amt Christi (vgl. LG 10; 12,1), die allen Gläubigen durch Taufe und Firmung zukommt, lässt es nicht zu, die Laien in der Kirche allein auf eine Tätigkeit in der Welt zu reduzieren.

Trotz mancher Kritikpunkte und ungelöster Probleme gilt das Zweite Vatikanische Konzil als das Konzil, das kirchlichen Triumphalismus und feudalistisches Ständedenken überwunden hat. Das „Aggiornamento“, der Aufbruch und die Hinwendung des Konzils zu den Menschen und zur Welt scheint an vielen Stellen des Textcorpus auf und macht das Sprechen der Kirche über sich selbst in neuer Weise verständlich. Und doch spricht das Konzil in einer Weise von Kirche, die heute zum Teil unverständlich, vielleicht sogar verwegen klingt: es nennt die Kirche „universales Heilssakrament“ (LG 48,2); „allen und jedem“ soll sie „das sichtbare Sakrament der heilbringenden Einheit“ sein (LG 9,3) und „Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts“ (LG 1). Angesichts der alltäglichen Versuchung von Rückzug und Selbstgenügsamkeit ist diese Beschreibung von Kirche ein heilsamer Stachel. Mit der Bestimmung von Kirche als *Sakrament des Heils* überwand das Konzil den Triumphalismus eines bloßen Anspruchs in eine mutige, in positivem Sinne selbstbewusste Übernahme der eigenen Sendung. Diese Sendung ist ihr von Christus her beständig, also auch und gerade für die Gegenwart aufgegeben: Kirche ist Zeichen und Werkzeug des Heils und hat als solches einen Auftrag für die Welt. So faszinierend diese sakramentale Dimension der Kirche für die ekklesiologische Theorie ist, so schwierig ist sie in der Praxis der Kirche oftmals umzusetzen. Denn dort zeigt sich zumeist nicht der Idealfall des perfekten Zusammenspiels im Volk Gottes, sondern die Probleme komplexer, konfrontationsanfälliger und unvorhergesehener Situationen in der Kooperation der Glieder der Communio. Der Sendungsauftrag Jesu Christi an die Kirche, Heilssakrament für die Welt zu sein, ist ein hoher Anspruch, an seiner Annahme oder Ablehnung entscheidet sich die Glaubwürdigkeit der Kirche. Als Mysterium, Sakrament, Communio oder Volk Gottes ist die Kirche mehr als nur Struktur(en), als sichtbare und unsichtbare Wirklichkeit steht sie aber in der Pflicht, auch ihre (Ämter-)Struktur so zu gestalten, dass sie der Realisierung des kirchlichen Sendungsauftrags gerecht wird. Wie das Zweite Vatikanum mit der Vorgabe der kirchlichen Heilssendung die Ämterstruktur gestaltet hat, wird im Folgenden untersucht.

## **2.2 Theologische Konkretisierung: Die Wahrnehmung des kirchlichen Sendungsauftrags durch Amt und Dienst**

Als „heilsamer Stachel“ für Kirche und Welt wurde die Bestimmung der Kirche als Heilssakrament Christi gerade beschrieben. Für die weiteren Konkretisierungen des Zweiten Vatikanums in Bezug auf den sakramentalen Charakter der Kirche stellt sich die Frage, ob diese ähnlich anstößig und heilsam zugleich sind oder womöglich nur im Moment des Anstoßes verbleiben. Im Hinblick auf die Ämterstruktur der Kirche hat W. BEINERT im Jahr 1990 diese Frage folgendermaßen beantwortet: „Die Grundzüge einer Theologie des Amtes zu beschreiben, gehört derzeit zu den dornigsten Aufgaben der Dogmatik.“<sup>704</sup> In der Gegenwart, also 20 Jahre später, hat sich am Inhalt dieser Aussage im Grunde nichts geändert. Das „Amt“ in der Kirche steht nach wie vor im Zentrum vieler theologischer und gesellschaftlicher Debatten zur Ökumene, zum Mangel an Priestern, zum Zölibat, zum Verhältnis von Klerikern und Laien, zur „Amtskirche“ oder zu einer von vielen diagnostizierten „Krise“ der Kirche. Auch innerhalb der Theologie wird der Begriff „Amt“ oft unscharf verwendet: Die Dogmatik spricht in der Regel vom (kirchlichen) „Amt“ und meint damit Kleriker, also männliche Gläubige, die das Weisesakrament empfangen haben; das Kirchenrecht spricht vom „Kirchenamt“, das als Dienst für die Kirche prinzipiell allen Getauften, egal ob Mann oder Frau und egal ob mit oder ohne Ordination, offen steht. Als „Dorn im Auge“ erscheint manchen Theologen und vielen Nicht-Theologen das Amt und infolgedessen die ganze Amts- bzw. Ämterstruktur der Kirche. Für die Konzilsväter des Zweiten Vatikanums stellte sich die Situation dagegen ganz anders dar: Im Zuge der neuen Perspektive von Kirche als Heilssakrament, *Communio* und Volk Gottes mussten sie einen Weg finden, diese revitalisierte mit der tradierten Theologie des Amtes und Dienstes in der Kirche zu vereinbaren. Von welchen ekklesiologischen Denkmodellen sie in ihren Überlegungen geleitet worden sind, hat der vorherige Abschnitt (2.1) dargestellt. Inwiefern sie dabei eine Amts- bzw. Ämterstruktur im Dienst des Heilssakraments Kirche entworfen haben, zeigt das Folgende.

Von der Repräsentation Christi bzw. der Kirche (2.1.1) über die „eine heilige Vollmacht“ (2.1.2), das „Amt“ des Diözesanbischofs (2.1.3), die „Ämter“ des Priesters (2.1.4), den „Dienst“ des Diakons (2.1.5) und die „Dienste“ der Laien (2.1.6) ist jeder einzelne dieser Eckpunkte konziliarer Ekklesiologie im Rahmen theologischer Forschung der letzten Jahrzehnte bereits mehr oder weniger ausführlich untersucht worden. Das *Neue* an der folgenden Zusammenstellung ist der systematische Vergleich und die Analyse der einzelnen Eckpunkte auf der Basis der Konzilsrezeption und ihre Verbindung zu einer Ämterstruktur.

---

<sup>704</sup> BEINERT, W., *Autorität um der Liebe willen. Zur Theologie des kirchlichen Amtes*, in: HILLENBRAND, K. (Hrsg.), *Priester heute. Anfragen, Aufgaben Anregungen*, Würzburg 1990, 32-66, 32.

### 2.2.1 Die Repräsentation Jesu Christi und die Repräsentation der Kirche

In der Einleitung zur Aussage über das „gemeinsame Priestertum“ der Gläubigen formuliert LG 10,1 ganz im Stil der Volk-Gottes-Ekklesiologie des zweiten Kapitels der Kirchenkonstitution:

„Christus der Herr, als Hoherpriester aus den Menschen genommen (vgl. Hebr 5,1-5) hat das neue Volk ‚zum Königreich und zu Priestern für Gott und seinen Vater gemacht‘ (vgl. Offb 1,6; 5,9f). Die Getauften werden nämlich durch die Wiedergeburt und die Salbung mit dem Heiligen Geist zu einem geistigen Haus und einem heiligen Priestertum geweiht, damit sie durch alle Werke eines christlichen Menschen geistige Opfer darbringen und die Macht-taten dessen verkünden, der sie aus der Finsternis in sein wunderbares Licht gerufen hat (vgl. 1 Petr 2,4-10). [...]“<sup>705</sup>

Alle Gläubigen, das heißt in Christus Getauften, sind „Priester“ (*sacerdotes*) Gottes. Sie sind zu „einem heiligen Priestertum geweiht“ (*consecrantur in sacerdotium sanctum*), um Zeugnis zu geben von Jesus Christus, dem „Licht der Völker“ (LG 1,1). Versteht man das „gemeinsame Priestertum“ der Gläubigen im unmittelbaren Sinn, so ist die Kirche eine Gemeinschaft von Priestern und Priesterinnen, die „im Gebet ausharren und Gott gemeinsam loben (vgl. Apg 2,42-47), sich als lebendige, heilige Opfergabe darbringen (vgl. Röm 12,1), überall auf Erden für Christus Zeugnis ablegen und denen, die es fordern, Rechenschaft geben von der Hoffnung auf das ewige Leben, die in ihnen ist (vgl. 1 Petr 3,15)“ (LG 10,1). Durch Taufe und Firmung erhalten alle Gläubigen in Christus und im Heiligen Geist Anteil am dreifachen „Amt Christi“ als Prophet, Priester und Hirte (LG 10-12; 34-36).<sup>706</sup> Darum herrscht unter ihnen „wahre Gleichheit hinsichtlich der Würde und dem Tun, das allen Gläubigen in Bezug auf die Auferbauung des Leibes Christi gemeinsam ist“ (LG 32). Im Sinn der Volk-Gottes-Theologie und entgegen der feudal-triumphalistischen Ekklesiologie kommen die fundamentalen Qualitäten der Kirche damit nicht mehr exklusiv den Trägern des Weihesakraments zu, sondern und vor allen weiteren Differenzierungen der Glaubensgemeinschaft des Volkes Gottes

<sup>705</sup> Hervorhebungen durch G.Z.

<sup>706</sup> Die Konzilsväter bedienen sich hier der Lehre von den drei Ämtern Jesu Christi als König, Priester und Prophet, die von der reformatorischen Theologie (v.a. durch Calvin, im 17. Jh. rezipiert durch die lutherische Theologie) als soteriologisches Gesamtkonzept entwickelt wurde. Diese auch in der katholischen Theologie – spätestens – seit dem Zweiten Vatikanum geläufige Darstellung ist theologische Theorie und hat keine unmittelbaren biblischen Wurzeln. „Im Neuen Testament wird Christus wohl als Prophet, Priester und König (Herr) bezeichnet; aber nirgends findet sich eine Zusammenfassung dieser Hoheitstitel und neben ihnen erscheinen noch andere Hoheitstitel, die in keine direkte Beziehung zu dem dreifachen Dienstamt Christi gebracht werden. Das priesterliche, prophetische und königliche Wirken Christi nimmt allerdings in den neutestamentlichen Schriften einen so breiten Raum ein, dass in dem dreifachen Dienstamt die Mittlertätigkeit Christi systematisiert und umfassend dargestellt werden kann.“ KRÄMER, P., Dienst und Vollmacht in der Kirche. Eine rechtstheologische Untersuchung zur Sacra Potestas-Lehre des II. Vatikanischen Konzils (TThS 28), Trier 1973, 12f. Vermutlich aufgrund der relativen Eingängigkeit der Drei-Ämter-Lehre hat das Zweite Vatikanum keinen Anlass gesehen, in den Texten der Konstitutionen und Dekrete ein ausdrückliches Exposé über das dreifache Amt Christi zu geben. In den Stellen, in denen diese klassische Dreizahl erwähnt wird, geschieht dies mit einer Art Selbstverständlichkeit, die sonst nur in der Rede allgemein bekannter Tatsachen begegnet (vgl. SC 5-8; LG 10; 34; PO 1).

als ganzer.<sup>707</sup> „Dies schließt zwar eindeutig eine Überordnung einzelner Christen über andere aus, nicht aber einen *besonderen* Dienst *an* dieser gemeinsamen Sendung der Kirche. Der Dienst des kirchlichen Amtes konkretisiert auf repräsentative und verbindliche (eben „amtliche“) Weise den allen gemeinsamen Dienst, das Heil Jesu Christi an den Menschen zu verkünden, *seine* Sendung als Prophet, Priester und Hirte für die Menschen zu vergegenwärtigen.“<sup>708</sup> Dieses amtliche Handeln ist der Auftrag des besonderen Priestertums, also jener (männlichen) Gläubigen, die das Weihesakrament empfangen haben. Dennoch ist ihr amtliches Handeln immer auch kirchliches Handeln, „*in persona ecclesiae*“, im Namen und zur Auferbauung der Kirche, denn sie sind und bleiben Gläubige des Volkes Gottes.<sup>709</sup>

Während also alle Gläubigen kraft Taufe und Firmung *in persona ecclesiae* handeln können,<sup>710</sup> kommt es einigen Gläubigen kraft Taufe, Firmung und Weihe zu, *in persona Christi (capitis)* und *in persona* bzw. *in nomine ecclesiae* zu handeln (kurzum: *in persona Christi et ecclesiae*). Das Zweite Vatikanum verwendet für den Themenkreis des Handelns in der Person Christi verschiedene Termini:<sup>711</sup>

„[...] die Gebete, die vom Priester, der der Gemeinde in der Person Christi [*in persona Christi*] vorsteht, an Gott gerichtet werden, werden im Namen [*nomine*] des ganzen heiligen Volkes und aller Umstehenden gesprochen [...]“ (SC 33,2)

„Der Amtspriester nämlich bildet aufgrund der heiligen Vollmacht [...] das priesterliche Volk heran und leitet es; er vollzieht in der Person Christi [*in persona Christi*] das eucharistische Opfer und bringt es im Namen des ganzen Volkes [*nomine totius populi*] Gott dar [...]“ (LG 10,2)

„[...] dass die Bischöfe in hervorragender und sichtbarer Weise die Rolle Christi selbst, des Lehrers, Hirten und Priesters, übernehmen und in seiner Person handeln [*ipsius Christi partes sustineat et in eius persona agant*]“ (LG 21,2)

„[...] derselbe Herr aber hat unter den Gläubigen, damit sie zu einem Leib zusammenwachsen [...] einige zu Dienern eingesetzt, die in der Gemeinde der Gläubigen [...] den priester-

<sup>707</sup> Vgl. BEINERT, Theologie des kirchlichen Amtes, 47.

<sup>708</sup> KEHL, Kirche, 432 [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>709</sup> Für das Handeln im Namen bzw. in Repräsentation der Kirche ist im Übrigen notwendig, dass es ganz vom Glauben der Kirche und ihrem „*consensus fidelium*“ getragen ist.

<sup>710</sup> In rechtlicher Hinsicht ist für die „offizielle“ Ausübung des Handelns „*in nomine ecclesiae*“ auch eine kirchliche Beauftragung bzw. Sendung notwendig.

<sup>711</sup> Die Kirchenväter der Frühen Kirche prägten für die Theologie die Ausdrucksweise „*in persona*“ in ihren biblischen Kommentaren. Sie übernahmen sie aus ihrer griechisch-lateinischen Umwelt (Theaterbereich und Schauspiel), um darzulegen, dass Wörter der Hl. Schrift dem jeweils Sprechenden von einem anderen (d.h. Gott) in den Mund gelegt werden. Die Vorstellung vom Sprechen in der Person eines anderen griff im Mittelalter die Theologie um Thomas von Aquin u.a. auf und entwickelte sie fort zum „Handeln in der Person eines anderen“ (d.h. in der Person Christi), v.a. in Bezug auf die Eucharistie. Durch das Sakrament der Weihe wird der Priester zum Werkzeug Christi, Christus bedient sich des geweihten Amtsträgers dann, z.B. als Vorsteher der Eucharistie, und ist der eigentlich Handelnde. Zur (kirchen)geschichtlichen Tradition der Rede von „*in persona (Christi) agere*“ vgl. ausführlich LIES, L., Theologisch-historische Sondierungen zu Begriffen der Ämtertheologie, in: HELL, S./LIES, L. (Hrsg.), Amt und Eucharistiegemeinschaft. Ökumenische Perspektiven und Probleme, Innsbruck 2004, 97-141.

lichen Dienst öffentlich für die Menschen im Namen Christi [*nomine Christi*] versehen sollen.“ (PO 2,2)

„[...] so dass sie [= die Presbyter] in der Person Christi, des Hauptes, zu handeln vermögen.“ (*in persona Christi Capitis agere*) (PO 2,3)<sup>712</sup>

Zum einen beziehen sich die Formulierungen auf die Feier der Eucharistie (vgl. LG 10; 28; PO 13), zum anderen auf allgemeine Gesichtspunkte des amtlichen Handelns, wie zum Beispiel auf das Amt des Vorstehers in der Gemeinde (SC 33) oder auf die Rolle des Bischofs (LG 21,2). „Aus dem Gesamtduktus der Konzilstexte ergibt sich jedoch, dass das Handeln *in persona Christi* auf die gesamte Tätigkeit des Amtsträgers zu beziehen ist“.<sup>713</sup> Die sparsame Verwendung der Formulierung in den Konzilstexten lässt dennoch einige theologische Rückschlüsse zu:

- Das Handeln erfolgt „in persona Christi“, das heißt der eigentlich Handelnde ist Christus selbst.<sup>714</sup> Die Formulierung meint zuerst immer den Aspekt des Han-

<sup>712</sup> Die Formel begegnet im Zweiten Vatikanum relativ selten und in unterschiedlichen Formulierungen. Am häufigsten findet sich dabei „*in personam Christi agere*“: s.o. LG 21,2 u. PO 2,3 sowie die Textstelle LG 28,1: die Presbyter üben ihr Heiligungsamt aus, „in der Person Christi handelnd (*in persona Christi agentes*). Zweimal wird die Formel mit „*gerere*“ gebildet: „Als Diener des Heiligen vertreten die Presbyter insbesondere im Messopfer in besonderer Weise die Person Christi“ (*Presbyteri personam specialiter gerunt Christi*) (PO 13,3); und nochmals heißt es im Dekret über den Dienst der Priester: „Die Presbyter vertreten die Person Christi“ (*personam Christi gerunt*) (AG 39,1). Daneben finden sich folgende Erweiterungen der Formel. Da sie [= die Presbyter] aber durch ihren eigenen Dienst mit Christus, dem Haupt, Gemeinschaft haben“ (*cum Christo Capite communicent*) (AG 39,1) und „die Bischöfe leiten die Teilkirchen [...] als Stellvertreter und Gesandte Christi (*ut vicarii et legati Christi*)“ (LG 27,1). In den Konzilstexten bezieht sich die Formel dabei – bis auf zwei Ausnahmen: Bischöfe – immer auf das Handeln der Presbyter. Auf Diakone wird sie an keiner Stelle angewendet.

Der CIC/1983 hat die Formulierung „*in persona Christi Capitis*“ zunächst – d.h. bis zu einer Gesetzesänderung im Dezember 2009 – auf das Weihesakrament, also auf Episkopat, Presbyter und Diakonat bezogen (cc. 1008f CIC/1983). Das Direktorium für Dienst und Leben der Ständigen Diakone verwendet die Formulierung „im Namen Christi“ in Bezug auf den Dienst des Diakons in der Eucharistie (Nr. 28): „[...] *nomine ipsius Christi, inservit ad Ecclesiam participem reddendam fructum sacrificii sui*“; und setzt sie an anderer Stelle in Bezug auf die Diakonie der Liebestätigkeit (Nr. 37): „*Vi sacramenti Ordinis diaconus [...] munera pastoralia participat [...] quae participatio, utpote per sacramentum peracta, efficit ut diaconi Populum Dei inserviant nomine Christi.*“ KONGREGATION FÜR DAS KATHOLISCHE BILDUNGSWESEN/KONGREGATION FÜR DEN KLERUS, Das Direktorium für den Dienst und das Leben der Ständigen Diakone (VAS 132), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSKONFERENZ, Bonn 1998, Nr. 28 u. 37. Aufgrund der Unterschiede zwischen Konzil, Codex (bis Dezember 2009) und Direktorium der Diakone existierten bislang unterschiedliche theologische Positionen, was die Repräsentation Christi als Haupt und das Spezifikum der Repräsentation Christi durch den Diakon in Unterscheidung vom episkopalen und diakonalen Amt betrifft. Vgl. MÜLLER, G.L. (Hrsg.), Der Diakon – Entwicklung und Perspektiven. Studien der Internationalen Theologischen Kommission zum sakramentalen Diakon, Würzburg 2004, 79f.

Im Konzil selbst wird die Wendung nur einmal über die Presbyter ausgesagt (s.o. PO 2,3). Darüber hinaus wird das „Haupt Christi“ im Konzil übrigens an einer Stelle in enger Verbindung zu den Laien gesetzt: „Die Laien besitzen die Pflicht und das Recht zum Apostolat aufgrund ihrer Einheit mit Christus, dem Haupt, selbst“ (*cum Christo capite unione*) (AA 3,1).

<sup>713</sup> FALLERT, M., Mitarbeiter der Bischöfe. Das Zueinander des bischöflichen Amtes auf und nach dem Zweiten Vatikanischen Konzils (Studien zur systematischen und spirituellen Theologie 44), Würzburg 2007, 85.

<sup>714</sup> PO 12,1 konkretisiert dies für die Presbyter und spricht von ihnen als „lebendigen Werkzeugen Christi, des Ewigen Priesters“ (*viva instrumenta Christi Aeterni Sacerdotis*)! „Zum Erwerb dieser Vollkommenheit aber sind in besonderer Weise die Priester verpflichtet, da sie ja, Gott im Empfang der Weihe auf neue Weise geweiht, zu lebendigen Werkzeugen Christi, des Ewigen Priesters werden,

delns in der Person bzw. in Repräsentation *Jesu Christi* (des Hauptes [des Leibes Christi], d.h. der Kirche). Wie der Ursprung der Kirche auf Christus zurückzuführen ist, gründet auch das amtliche Handeln des Amtsträgers in Christus. Aufgrund der „Einsetzung des Amtes durch Jesus Christus, durch die Legitimation und die Ausrüstung mit der entsprechenden Vollmacht ist der Bezug auf die Kirche, die eindeutige Zielsetzung des Amtes und seiner Funktion gegeben. [...] Die amtliche Vermittlung hat ihren Ort zwischen Jesus Christus und der Kirche. Freilich ist der Amtsträger in dieser Konzeption nicht ein zweiter Mittler neben dem einen Mittler Jesus Christus. In und durch den Amtsträger handelt vielmehr der erhöhte Herr selbst. Es ist *sein* Wirken, das der Kirche durch den Amtsträger zugute kommt.“<sup>715</sup>

- Das Handeln „*in persona Christi*“ meint den stellvertretenden Aspekt des Amtsträgers. Er re-präsentiert Christus, das heißt er macht ihn wieder (gegenwärtig). Die Aktivität geht dabei aber nicht vom Amtsträger aus, sondern Christus bedient sich des Bischofs oder Presbyters als Werkzeug (vgl. PO 12,1). Der Amtsträger „kann sich daher nicht an die Stelle Christi setzen und im Sinne einer Identifikation als ‚alter Christus‘ handeln“,<sup>716</sup> denn dies würde bedeuten, dass sich das Werkzeug selbst zum Meister macht. Der Amtsträger leistet „die zeichenhafte Repräsentation Christi deshalb nicht als Identifikation, sondern als Differenzierung“<sup>717</sup> gegenüber dem Repräsentierten.
- Handeln in „*in persona Christi*“ ist werkzeuglich gemeint, deshalb bedarf es dafür der Voraussetzung des *Weihesakraments*. „Aufgrund des sakramentalen Charakters der Kirche wird dieses Amt durch ein besonderes *Sakrament*, eben durch die Weihe (ordo) verliehen. Das heißt: Weil die Kirche sich im ganzen als *Sakrament* des Heils versteht und genau darin das christologische ‚Voraus‘ ihres Tuns zum Ausdruck bringt (*sein* Heil soll sie zeichenhaft vermitteln), darum nimmt auch das Amt, das die Kirche in ihrer konstitutiven Verwiesenheit auf Christus verbindlich repräsentiert, eine sakramentale Gestalt an.“<sup>718</sup> Über Taufe und Firmung als Grundmerkmal aller Gläubigen hinaus hat der geweihte Amtsträger deshalb immer den grundlegenden sakramentalen Charakter der Kirche als Verweisfunktion auf Jesus Christus zu verdeutlichen. „Sein Amt verpflichtet

---

damit sie sein wunderbares Werk [...] durch die Zeiten fortzusetzen vermögen. Da also jeder Priester auf seine Weise die Person Christi selbst vertritt [*ipsius Christi personam gerat*], wird er auch mit der besonderen Gnade beschenkt, dass er, indem er dem anvertrauten Volk und dem gesamten Volk Gottes dient, der Vollkommenheit dessen besser nachfolgen kann, dessen Rolle er übernimmt [*cuius partes sustinet*] [...]“

<sup>715</sup> HÜNERMANN, P., *Ekklesiologie im Präsens. Perspektiven*, Münster 1995, 191. W. KASPER erläutert hierzu: „So wie Jesus Christus der primäre Spender der Sakramente ist, so ist er auch der primäre und eigentliche Lehrer und Hirte der Kirche.“ DERS., *Der priesterliche Dienst. Repräsentation Jesu Christi als Haupt der Kirche*, in: DERS., *Theologie und Kirche II*, Mainz 1999, 128-144, 132.

<sup>716</sup> FALLERT, *Mitarbeiter der Bischöfe*, 87.

<sup>717</sup> POTTMEYER, H.J., *Das Bleibende an Amt und Sendung des Presbyters. Die ekklesiologische Einordnung des Priesteramtes als Anliegen gegenwärtiger Liturgie*, in: *LebSS 21* (1979), 39-48, 46.

<sup>718</sup> KEHL, *Kirche*, 433.

ihn zu einer besonderen Nachfolge Christi, wenngleich der jeweilige Verwirklichungsgrad dieser Nachfolge die Validität, die Gültigkeit seiner Amtshandlungen nicht beeinträchtigt.“<sup>719</sup>

- Und aufgrund der bezeichneten Stellung zwischen Jesus Christus und seiner Kirche gewinnt nicht zuletzt der Gedanke der apostolischen Nachfolge (*successio apostolica*) an Bedeutung, worauf P. HÜNERMANN aufmerksam macht: „Apostolische Sukzession ist notwendig, weil nur in der vollen Sichtbarkeit und sakramentalen Greifbarkeit der Ordination die legitime Weitergabe der Vollmacht erfolgen kann, welche der Herr selbst am Anfang den Aposteln verliehen hat.“<sup>720</sup>

Das Konzil verwendet die Formel der Christus-Repräsentation des (geweihten) Amtsträgers im kirchengeschichtlich tradierten Sinn und stellt sie zugleich in das revitalisierte Konzept der Theologie des Volk Gottes. Im Licht der Volk-Gottes-Theologie müsste das repräsentative Handeln des Amtsträgers konsequent neu beurteilt werden: Handelt er vorrangig *in persona Christi* oder *in persona ecclesiae*?<sup>721</sup> Beiden Aussagen ist gemeinsam, dass sie von Jesus Christus ausgehen und in ihm den wesentlichen Grund der Kirche sehen. Im einen Fall der Christus-Repräsentation steht am Anfang Christus als derjenige, der den Aposteln seine Vollmacht überträgt und über die Nachfolger der Apostel mit seiner Kirche verbunden ist. Die Gegenwart Christi ist in diesem Modell wesentlich durch die Amtsträger (in Weitergabe der Vollmacht Christi über die Apostel) konstituiert und wird in der Gemeinde des Volkes Gottes (Kirche), z.B. in der Sakramentspendung, vermittelt. Auch das Modell der Repräsentation der Kirche *in persona ecclesiae* geht von Christus als Ursprung aus, der – und hierin liegt der Unterschied zur vorherigen Position – den Glauben der Kirche stiftet und damit das Konstitutivum von Kirche begründet, das in der (heils)geschichtlichen Realität der *ecclesia Christi* wirksam bleibt durch den Heiligen Geist. Der geweihte Amtsträger steht in diesem Modell deutlicher im Dienst der Gemeinde, der Kirche, des Volkes Gottes. Obwohl beide Repräsentationsmodelle den gleichen Ausgangspunkt in Christus haben, sind sie verschieden aufgrund ihres jeweiligen organisierenden Prinzips: Handeln in Repräsentation der Kirche geschieht aufgrund der Kirche als Gemeinschaft (von Christus als solche versammelt), Handeln in Repräsentation Christi wird geordnet durch die Vollmacht Christi bzw. das Prinzip der *sacra potestas* – das im nächsten Abschnitt näher erläutert wird. In der Konzilshermeneutik dominiert bislang der Aspekt des amtlichen Handelns *in perso-*

---

<sup>719</sup> HÜNERMANN, Ekklesiologie im Präsens, 191.

<sup>720</sup> Ebd., 191f.

<sup>721</sup> Vgl. zum Folgenden ebd., 194. Das Zweite Vatikanum verwendet näherhin die Formel „(in) nomine Ecclesiae“ (daneben gebraucht es allgemein im Übrigen auch „in nomine Christi“ und das bekannte „in nomine Patris“). Zum Handeln im Namen der Kirche sind alle Gläubigen befähigt, zum Beispiel nach LG 29,1 (Eheassistenten und Segnung durch *Diakone* im Namen der Kirche), AA 4,4 (alles Tun der Laien soll im Namen des Herrn Jesus Christus geschehen – Zitat von Kol 3,17), AG 27,1 (Missionsinstitute handeln im Namen der Kirche) und GS 76,1 (gemeinsames Tun der Christgläubigen im Namen der Kirche zusammen mit ihren Hirten).



*na Christi*, nimmt man die vom Konzil der hierarchischen Struktur der Kirche vorangestellte Theologie des Volkes Gottes ernst, so ist das Handeln des Amtsträgers auch *in persona ecclesiae* nicht als Konkurrenz zur Christus-Repräsentation, sondern als notwendige Ergänzung zu sehen. Christus hat die Kirche zur Erfüllung seines Sendungsauftrags als Heilssakrament für die Welt ins Leben gerufen, Amtsträger als offizielle Re-Präsentanten stehen im Dienst der Kirche Christi.

### 2.2.2 Die eine heilige Vollmacht

Schon mehrmals begegnete im Rahmen der bisher behandelten Konzilsthemen und Vorstellungen von Kirche eine Formulierung, die sich immer als unmittelbare Komponente des „besonderen Priestertums“ bzw. der geweihten Amtsträger findet: die „heilige Vollmacht“ (*sacra potestas*).

„Denn die Diener, die über heilige Vollmacht verfügen, dienen ihren Brüdern, damit alle, die zum Volk Gottes gehören und sich daher der wahren christlichen Würde erfreuen, zum Heil gelangen, indem sie frei und geordnet auf dasselbe Ziel hin zusammenwirken. [...]“ (LG 18,1)<sup>722</sup>

„Der Amtspriester nämlich bildet aufgrund der heiligen Vollmacht, derer er sich erfreut, das priesterliche Volk heran und leitet es [...]“ (LG 10,2)

„Die Bischöfe leiten die Teilkirchen [...] durch Rat, Zuspruch und Beispiel, aber auch mit Autorität und heiliger Vollmacht, die sie freilich nur gebrauchen, um ihre Herde in Wahrheit und Heiligkeit aufzuerbauen [...]“ (LG 27,1)

Christus, der Herr, hat „einige zu Dienern eingesetzt, die in der Gemeinde der Gläubigen über die heilige Vollmacht der Weihe, das Opfer darzubringen und die Sünden zu vergeben, verfügen [...]“ (PO 2,2)

„Die eine geistliche Vollmacht ist auf das dreifache Dienstamt – auf den Bereich der Lehre, der Heiligung und der Leitung – bezogen und wird darin wirksam“, <sup>723</sup> kommentiert P. KRÄMER die Funktion der *sacra potestas* in den Konzilstexten. An dieser Aussage KRÄMERS sind zwei Aspekte bedeutsam und werfen zugleich Fragen auf: Er spricht explizit von der „einen“ geistlichen Vollmacht, obwohl in den Konzilstexten davon an keiner Stelle die Rede ist. Und er betont den Bezug der *sacra potestas* zu den drei Ämtern Christi. (Wieso) bedürfen die Amtsträger (zusätzlich) einer eigenen Vollmacht für das prophetische, priesterliche und königliche Amt Jesu Christi, wenn das Konzil doch an anderen Stellen davon spricht, dass ohnehin das ganze Volk Gottes durch Taufe und Firmung am dreifachen Amt Christi Anteil hat (vgl. z.B. LG 10,2; 30-38)? Scheint hier einmal mehr ein konziliarer „Systemfehler“ auf, der auf dem Dualismus zweier ver-

---

<sup>722</sup> Hervorhebung durch G.Z. An dieser Stelle sei zudem angemerkt, dass der Konzilstext in heutiger Perspektive an dieser Stelle nicht mehr von den „Brüdern“ im Volk Gottes sprechen würde, sondern von den „Brüdern und Schwestern“ des Volkes Gottes.

<sup>723</sup> KRÄMER, P., Die geistliche Vollmacht, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 149-155, 149; vgl. zu *sacra potestas* im Zweiten Vatikanum die Untersuchung KRÄMERS: DERS., Dienst und Vollmacht in der Kirche.

schiedener Kirchenverständnisse der Konzilsväter beruht? – Beide Auffälligkeiten und Hinweise KRÄMERS hängen zusammen und sind letztlich nur im Rückgriff auf die geschichtliche Entwicklung der theologischen Lehre der *sacra potestas* zu verstehen.

Die Akzentuierung der „einen geistlichen Vollmacht“<sup>724</sup> – wie bereits erwähnt, begegnet diese Formulierung in den Konzilstexten nicht – ist deshalb richtig, weil sie den Fortschritt des Zweiten Vatikanums im Vergleich zum vorkonziliaren Verständnis und Sprachgebrauch zeigt.<sup>725</sup> Jahrhunderte lang wurde in der Kirche zwischen Weihe- und Jurisdiktionsgewalt unterschieden (*potestas ordinis* bzw. *regiminis* und *potestas iurisdictionis*).<sup>726</sup> Die Unterscheidung wurde in der Regel so verstanden, dass die *potestas ordinis* durch die sakramentale Ordination, die *potestas iurisdictionis* allein durch kanonische Beauftragung (*missio canonica*) vom Papst oder anderen Trägern hoheitlicher Gewalt verliehen wird.<sup>727</sup>

„Mit der Vorstellung der *einen* ‚sacra potestas‘ hat das Konzil mit einer Entwicklung gebrochen, durch die das Leben der Kirche über viele Jahrhunderte nicht unerheblich belastet worden ist. Denn die begriffliche Unterscheidung zwischen Weihe- und Jurisdiktionsgewalt, die bis ins 12. Jahrhundert zurückreicht, führt in zunehmendem Maße zu einer gegenständlichen Abgrenzung: die Weihegewalt wurde auf einen sakramentalen, kultischen Bereich, insbesondere auf die Feier der Eucharistie bezogen, die Jurisdiktionsgewalt hingegen auf die äußere Leitung der Kirche.“<sup>728</sup> Hinter dieser Abgrenzung verbirgt sich nichts anderes als ein dualistisches Kirchenverständnis, das die Kirche als sakramentale Wirklichkeit von der Kirche als äußerer, gesellschaftlicher Größe abgrenzt. Die Textstellen des Zweiten Vatikanums sind dagegen von der Intention geleitet, die *Einheit* der *potestas* zu lehren, indem diese auf die *eine* Sendung Christi und

<sup>724</sup> Die deutschen Übersetzungen der Konzilstexte geben „sacra potestas“ wieder mit „heilige Vollmacht“ und nicht wörtlich mit „heiliger Gewalt“. Dementsprechend spricht man auch theologisch (-rechtlich) vorwiegend von „heiliger Vollmacht“, „apostolischer Vollmacht“ oder „geistlicher Vollmacht“ (vgl. auch den Konzilstext PO 6,1, der „potestas spiritualis“ im Sinn von „potestas sacra“ verwendet).

<sup>725</sup> Wie später noch zu zeigen sein wird, spezifiziert das neue kirchliche Gesetzbuch CIC/1983 die eine *sacra potestas* des Zweiten Vatikanums in rechtlicher Hinsicht in Weihe- und Leitungs- bzw. Jurisdiktionsvollmacht.

<sup>726</sup> Zu dieser Unterscheidung, die im 12. Jahrhundert einsetzte, korrespondierte eine andere theologische Entwicklung im Verständnis der Weihe, genauer des Weihesakraments. Die – ursprüngliche frühkirchliche Einheit der – „Ordination“ durch Handauflegung wurde aufgespalten in zwei Teile: in die Übertragung eines Amtes und in die Indienstnahme durch Christus bzw. in zeichenhafte Christusbegegnung. Resultat dessen war die allmähliche Tendenz hin zu „absoluter Ordination“ weg von „relativer Ordination“ (d.h. Weihe auf ein bestimmtes Amt hin). G. BAUSENHART hat dies in seiner dogmatischen Untersuchung zum Amt in der Kirche mit den Schlagwörtern „Weihe ohne Amt“ und „Amt ohne Weihe“ (im Hinblick auf den Stellenwert der Jurisdiktionsvollmacht) bezeichnet und führt dazu aus: „Die Bindung an eine Aufgabe, der Bezug zu einer Gemeinde wird sekundär, tritt erst nachträglich hinzu, die Weihe kann auch ohne gleichzeitige Anstellung wirksam bestehen. Diese Entwicklung mündete in die ‚Zwei-Gewalten-Lehre‘: in die Differenzierung zwischen (unverlierbarer) sakramentaler Weihe und (verlierbarer) rechtlicher, nicht mehr sakramental verstandener Sendung ohne Amtsübertragung“. DERS., Das Amt in der Kirche. Eine not-wendende Neubestimmung, Freiburg i.Br. 1999, 247.

<sup>727</sup> Vgl. RAHNER, K., Kommentar zum III. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche (Art. 18-27), in: LThK.E 1, 211-246, 219.

<sup>728</sup> KRÄMER, Die geistliche Vollmacht, 150.

ihre sakramentale Grundlage zurückführt. Nach LG 21,2 verleiht das Weihesakrament – hier in Bezug auf das Bischofsamt – neben der Vollmacht, das Heil Jesu Christi in Wort und Sakrament zu vermitteln (das meint: *potestas ordinis*), auch die Vollmacht, die Kirche Christi in dessen Namen zu leiten (das meint: *potestas iurisdictionis*).<sup>729</sup> Als Überwindungsversuch dieser Dualität „der seit dem 11. Jahrhundert sich in den Vordergrund drängenden juristischen Betrachtung der kirchlichen Vollmachten“<sup>730</sup> und der in Theologie und Kanonistik bestehenden Trennung von Weihe- und Hirtengewalt, tritt in den Konzilstexten an die Stelle der doppelten *potestas ordinis* und *iurisdictionis* das Konzept der einen *potestas*.<sup>731</sup>

Die zweite Feststellung KRÄMERS bezieht sich auf die Verbindung von *sacra potestas* mit den *tria munera* Christi (d.h. dem Drei-Ämter-Schema). Auch hierzu sind die Entwicklungen der Theologiegeschichte entscheidend für das Verständnis des konziliaren Textes. Im Zuge der katholischen Adaption der Drei-Ämter-Lehre Christi wurde nämlich im 18. und 19. Jahrhundert versucht, den drei Ämtern Christi auch drei Gewalten des geweihten Amtsträgers, der *in persona Christi* handelt, zur Seite zu stellen. Auf diese Weise wurde der Weihe- und Jurisdiktionsgewalt bzw. -vollmacht noch die Lehrgewalt oder -vollmacht hinzugefügt. Damit legte sich in der Theologie bald das Denken und Reden von den „drei Gewalten“ des geweihten Amtsträgers nahe, wobei die drei Gewalten mehr oder weniger beziehungslos nebeneinander standen.<sup>732</sup> Das Zweite Vatikanum beendete diese – mehr verwirrende als sinnvolle – Dreiteilung und betonte mit der Rede von der *einen* heiligen Vollmacht die eine sakramentale Wirklichkeit der Kirche.<sup>733</sup> In Abhebung zum Verständnis von Macht und Vollmacht, die auf weltlicher Verfasstheit beruhen, rückt in der Lehre der Kirche damit (wieder) der Aspekt des Ursprungs in Christus und seiner Sendung an die Kirche in den Vordergrund. Die „eine *sacra potestas*“ nach den Texten des Zweiten Vatikanums ist die „von Jesus Christus als geistgesalbtem Gesandten Gottes in der Kraft des Heiligen Geistes in apostolischer Nachfolge der Kirche insgesamt und konkret in Nachfolge der Apostel bestimmten Trägern in (orts)kirchlicher Gemeinschaft [...] grundlegend durch sakramentale Ordina-

<sup>729</sup> Vgl. KEHL, Die Kirche, 434.

<sup>730</sup> GRILLMEIER, Kommentar zum III. Kapitel, 251.

<sup>731</sup> Das Textcorpus des Zweiten Vatikanums verwendet „*potestas iurisdictionis*“ nicht, allein in PO 2 findet sich die Formulierung „*sacra Ordinis potestae*“ („über die heilige Vollmacht der Weihe“). Mehrmals die Rede ist hingegen von der „*iurisdictionis*“, von den „*regimines*“ oder auch vom „*ordo*“ (letzterer Begriff in vielfältiger Bedeutung).

<sup>732</sup> Vgl. KRÄMER, Dienst und Vollmacht in der Kirche, 4-15.

<sup>733</sup> Vgl. z.B. den diesbezüglichen Kommentar K. RAHNERS im Vorspann zum dritten Kapitel von LG: „Schon hier sei bemerkt, dass im ganzen Text des III. Kapitels auf den terminologischen Unterschied von *munus* und *potestas* zu achten ist. Entsprechend der relativ jungen Lehre von den drei Ämtern Christi (und der Kirche) und der schon lange klassischen Unterscheidung zwischen *potestas ordinis* und *potestas iurisdictionis* baut der Text einerseits die Darlegung des Bischofsamtes als Darlegung der drei *munera* auf, hütet sich aber, von drei *potestates* zu reden. Das Verhältnis zwischen *munus* und *potestas* wird nicht weiter erörtert. Es wird nur gesagt, dass die *ministeria* (*munera*) auf einer *sacra potestas* beruhen, ohne dass diese in der letzten Wurzel *eine potestas* in ihrer inneren Differenziertheit aufgegliedert [...] wird.“ RAHNER, Kommentar zum III. Kapitel, 211f.

tion [...] weitergegebene Befähigung, im Namen Gottes und/oder der Kirche heilswirksam und kirchlich verbindlich zu handeln.“<sup>734</sup>

LG 20,2 trifft eine wichtige Aussage zur Weitergabe der Vollmacht. Denn der Konzilstext betont, dass die Apostel als wichtiges Bindeglied zwischen Christus und der Kirche dafür Sorge getragen haben, dass ihre *bevollmächtigte Sendung Christi* an Mitarbeiter und deren Nachfolger übertragen wurde:

„Sie hatten nämlich nicht nur vielfältige Helfer bei ihrem Dienst, sondern übertrugen, damit die ihnen anvertraute Sendung nach ihrem Tod fortgesetzt werde, ihren unmittelbaren Mitarbeitern gleichsam nach Art eines Testaments die Aufgabe, das von ihnen begonnene Werk zu vollenden und zu festigen [...]. Sie setzten deshalb derartige Männer ein und gaben sodann die Anordnung, dass diese, wenn sie verschieden [i.S.v. gestorben] seien, andere bewährte Männer in ihren Dienst aufnahmen. Unter jenen vielfältigen Diensten, die von den ersten Zeiten her in der Kirche ausgeübt werden, nimmt nach dem Zeugnis der Überlieferung das Amt jener einen hervorragenden Platz ein, die, in das Bischofsamt eingesetzt, durch die von Anfang an fortlaufende Nachfolge Sprossen apostolischer Saat besitzen. So wird [...] durch diejenigen, die von den Aposteln als Bischöfe eingesetzt worden sind, und ihre Nachfolger bis zu uns hin die apostolische Überlieferung in der ganzen Welt kundgemacht und bewahrt.“ (LG 20,2)

Die Lehre der *sacra potestas*, die (die Weitergabe der) apostolischen Vollmacht in der Kirche konkretisiert, ist ein vergleichsweise kleiner Baustein in der Ämterstruktur des Zweiten Vatikanums und der katholischen Kirche. Als die umfangreichste ekklesiologische Lehre des Konzils gilt hingegen die Theologie des Bischofsamtes. Sie prägt nicht nur das 3. Kapitel der Kirchenkonstitution über die hierarchische Verfassung der Kirche, und lässt Presbyterat und Diakonat dem Umfang der Beschreibung nach weit hinter sich, sondern hat auch ein eigenes „Dekret über das Hirtenamt der Bischöfe“ („*Christus Dominus*“) hervorgebracht. Das Amt des Bischofs gilt in der Konzilstheologie als Maßstab für alle anderen Ämter; und dies resultiert nicht etwa aus der Tatsache, dass die Väter des Konzils mehrheitlich Bischöfe waren und sich selbst zum Thema gemacht hätten. „Das Bischofsamt ist in der konziliaren Ekklesiologie nicht irgendein Amt in der Kirche. Ihm kommt vielmehr konstitutive Bedeutung zu“,<sup>735</sup> wird im Rahmen der Konzilsrezeption geurteilt. Inwiefern es seiner theologischen Beschreibung im Konzil nach nicht einfach nur Eckpfeiler, sondern tragende Säule der ganzen Ämterstruktur des Heilssakraments Kirche ist, zeigen die folgenden Ausführungen. Aufgrund des vorgängigen Interesses an der Ämter-Struktur der Kirche sind dabei weniger Details

<sup>734</sup> FREITAG, J., Vollmacht. II. Systematisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 10, 879f, 879f. In kanonistischer Perspektive merkt P. KRÄMER hierzu an, dass die Aussagen über die sakramentale Verleihung der einzelnen Ämter und die sakramentale Grundlegung geistlicher Vollmacht nicht „darüber hinwegtäuschen, dass das Konzil an der Unterscheidung zwischen dem Sakrament der Weihe und der kirchlichen Beauftragung (kanonischen Sendung) festgehalten hat; von der ‚potestas‘ wird in den Konzilstexten deutlich das ‚exercitium‘, die Ausübung der geistlichen Vollmacht innerhalb eines konkreten Aufgabenbereichs, abgehoben.“ DERS., Die geistliche Vollmacht, 150.

<sup>735</sup> HUBER, CHR., Das Amt des Diözesan- bzw. Eparchialbischofs zwischen Autonomie und Bindung, in: DEMEL, S./MÜLLER, L. (Hrsg.), Krönung oder Entwertung des Konzils? Das Verfassungsrecht der katholischen Kirche im Spiegel der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils, Trier 2007, 146-176, 147.

der Ausgestaltung – der Säule – als vielmehr die Grundlinien des Bauplans und die Verbindungslinien zu anderen Ämtern von Bedeutung.

### 2.2.3 *Das Amt des Diözesanbischofs als Maßstab des kirchlichen Amtes*

Als „mittleres Management des Weltkonzerns Kirche“<sup>736</sup> werden die Bischöfe der katholischen Kirche in einer theologischen Publikation jüngerer Datums bezeichnet. Den Konzilsvätern des Zweiten Vatikanums lag ein Gedankengang wie dieser absolut fern. Dies bezeugen nicht nur die beiden Konzilsdokumente, die sich explizit mit dem Thema des „Bischofs“ befassen – die Kirchenkonstitution *Lumen gentium* im 3. Kapitel und das Dekret über die Hirtenaufgabe der Bischöfe *Christus Dominus*. Schon die Eingaben und Voten der Bischöfe und Bischofskonferenzen im Vorfeld des Konzils zu den Themen, die die Ökumenische Kirchenversammlung behandeln sollte, sprechen eine andere Sprache und liefern ein anderes Bild als obiges Zitat. Auf vielfachen Wunsch hin sollte im Konzil nämlich die Vollmacht der Bischöfe geklärt und dargelegt, der Bischof als Hirte für seine Diözese beschrieben, die Relation der Vollmacht der Bischöfe im Vergleich zur Vollmacht des Papstes und die Beziehung des Bischofs zum Presbyterium näher definiert werden.<sup>737</sup> Neben diesen theologischen Brennpunkten rund um die Lehre des Bischofsamts spielten auch ganz praktische Fragen eine Rolle: Das Konzil wurde zum Beispiel gebeten, die Kleidung des Bischofs zu vereinfachen,<sup>738</sup> die Rechte der Bischöfe zu stärken (gegenüber dem Heiligen Stuhl und gegenüber Diözesanprieestern)<sup>739</sup> oder den römischen Zentralismus abzubauen.<sup>740</sup> Angesichts dieser Themen erwies sich die (Vor-)Arbeit an den beiden späteren Konzilsdokumenten als nicht ganz einfach, zudem waren gleich zwei Kommissionen mit dem Thema des „Bischofsamtes“ befasst. Die Theologische Kommission (die die spätere Kirchenkonstitution redigierte) sollte sich um alle dogmatischen Fragen kümmern, die Bischofskommission um die praktischen. Dass diese Aufgabenteilung in mancher Hinsicht sinnvoll, im Hinblick auf thematische Schnittpunkte jedoch unvorteilhaft war – die Kommissionen waren zu wenig in Austausch miteinander –, zeigen die endgültig verabschiedeten Konzilsdokumente. Sie enthalten viele Doppelungen, da das spezielle Bischofsdokument in den ersten Artikeln nochmals die Grundsätze des 3. Kapitels von LG anführt, und selbstre-

<sup>736</sup> FLECK/DYMA, Bischöfe als mittleres Management, 165.

<sup>737</sup> Vgl. die systematische Übersicht des Sekretariats der Zentralen Vorbereitungskommission des Konzils zu den eingesendeten Voten zum Thema des Bischofsamts: AD I/II App.1, 51-58. Die oben angeführten Hauptthemen hatten sich im Vorfeld des Konzils auch in der theologischen Fachdiskussion herauskristallisiert. Vgl. die Übersicht bei BAUSENHART, G., Theologischer Kommentar zum Dekret über das Hirtenamt der Bischöfe *Christus Dominus*, in: HThK Vat.II 3, 225-313, 236-241.

<sup>738</sup> „Habitus episcopalis simplicetur.“ AD I/II App.1, 420.

<sup>739</sup> „Episcoporum facultates non sunt paulatim minuendae, sed firmandae et augendae“; „Novae facultates Episcopis concedantur“; „Ne sint Episcopi tantum exsecutores decretorum Curiae Romanae“. AD I/II App.1, 425.

<sup>740</sup> „Decentralizatio desideratur quam maxime.“ AD I/II App.1, 430.

dend klären beide Dokumente nicht alle eingegangenen Voten des Konzils – vieles davon wird als Hausaufgabe an die spätere Überarbeitung des kirchlichen Gesetzbuches weitergegeben.

Wenn das Zweite Vatikanum heute nicht nur als Konzil der Kirche über die Kirche, sondern auch als Konzil der Bischöfe und über die Bischöfe gilt, so liegt dies nicht allein an seiner Zusammensetzung. „Vielmehr hatten die Konzilsväter, wo sie sich mit der internen kirchlichen Struktur, also mit Blick ‚ad intra‘, befassten, zuerst das Bischofsamt im Blick: Kirche sahen und dachten sie als Bischofskirche.“<sup>741</sup> Diese neue Perspektive resultierte aus den Erfahrungen mit dem Ersten Vatikanum, das vor allem Amt und Primat des Papstes in den Blick genommen hatte. Das Zweite Vatikanum wollte deshalb in Fortsetzung und als Ergänzung dazu Wesen und Rolle des Episkopats beschreiben. Allein dem nominalen Wortbefund seines endgültigen Textcorpus nach spricht das Zweite Vatikanische Konzil tatsächlich wesentlich häufiger vom „*episcopatus*“ als vom „*Pontifex Romanus*“ bzw. „*Papa*“.<sup>742</sup> Und nicht nur der Text-, sondern vor allem der inhaltliche Befund der Konzilsdokumente rechtfertigt die Feststellung CHR. HUBERS und vieler anderer: „Das Bischofsamt ist in der konziliaren Ekklesiologie nicht irgendein Amt in der Kirche. Ihm kommt vielmehr konstitutive Bedeutung zu. [...] Anders gesagt: Die Kirche ist ohne das Bischofsamt nicht vorstellbar.“<sup>743</sup> Vor der folgenden systematischen Übersicht der Aussagen des Konzils über das Amt des Bischofs sei noch einmal generell festgehalten: Auch für dieses Thema gilt: Das Konzil hat keine *neue* Lehre über das Bischofsamt vorgelegt, wohl aber viele Fragen durch Anknüpfung an die biblische und patristische Tradition der Kirche neu geklärt.

Vier Kernaussagen lassen sich als systematische Eckpunkte der Lehre des Zweiten Vatikanischen Konzils über das Bischofsamt herausstellen: Das Bischofsamt ist ein Dienst (1.), es ist sakramental (2.), es ist kollegial (3.) und sein Aufgabenbereich wird durch die drei Ämter Christi bestimmt (4.). Mit diesen Kernaussagen. steht und fällt nicht nur das Amt des Bischofs – das im Konzil in der Regel als Amt des Diözesanbischofs gedacht ist, wie noch zu zeigen sein wird –, sondern auch die ganze Ämterstruktur der Teilkirche, deren Maßstab das Amt des Bischofs ist.<sup>744</sup>

„Christus, der Herr, hat, um das Volk Gottes zu weiden und ständig zu mehren, in seiner Kirche verschiedene Dienste [*ministeria*] eingesetzt, die sich auf das Wohl des ganzen Leibes richten. Denn die Diener [*ministri*], die über heilige Vollmacht verfügen, dienen [*inserviunt*] ihren Brüdern, damit alle, die zum Volk Gottes gehören, und sich daher der

---

<sup>741</sup> BAUSENHART, Theologischer Kommentar, 229.

<sup>742</sup> Vgl. LG Synopsis, 179-182, 355, 380f.

<sup>743</sup> HUBER, Das Amt des Diözesanbischofs, 148. Vgl. RAHNER, Kommentar zum III. Kapitel, 215.

<sup>744</sup> Aus diesem Grund und in Anlehnung an die systematische Theologie der Konzilstexte wird im Folgenden deshalb das Modell des Bischofsamts, der Ämter des Priesters, des Dienstes des Diakons und der Dienste der Laien in der Diözese näher in den Blick genommen. Im Sinn des Zweiten Vatikanums wird dabei das Amt des Papstes weniger thematisiert (schließlich ist auch der Papst Träger des Bischofsamts und als solcher Vorsteher der Teilkirche von Rom, somit gelten die Ausführungen auch für ihn) wie für die Ämter in der Diözesankurie.

wahren christlichen Würde erfreuen, zum Heil gelangen, indem sie frei und geordnet auf dasselbe Ziel hin zusammenwirken.“ (LG 18,1)

1. *Das Amt des Bischofs ist ein Dienst (ministerium).* Gleich der erste Artikel des „Bischofskapitels“ von *Lumen gentium* bringt dies explizit zur Sprache, seine Terminologie begegnet in den Aussagen zum Bischofsamt immer wieder.<sup>745</sup> Es ist ein brüderlicher – bzw. nach heutigem Verständnis auch: ein geschwisterlicher – Dienst am Volk Gottes und im Volk Gottes. Denn der Bischof ist durch Taufe und Firmung genauso Glied des Volk Gottes wie alle anderen Gläubigen. In seiner Existenz ist das Bischofsamt dem gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen deshalb auch nicht vorgeordnet, sondern steht in dessen Dienst. Der Einfluss der Theologie des Volkes Gottes, wie sie in den Konzilsartikeln unmittelbar vorher entfaltet worden ist, und zwar auf die hierarchische Struktur, ist hier also unverkennbar und geglückt – auch wenn dieser Einfluss nicht in allen Sequenzen der Lehre über das Bischofsamt aufscheint, ja zum Teil durch ein triumphalistisch-juridisches Verständnis verdunkelt wird. Der Dienst des Bischofs für die Kirche hat sein Vorbild im Dienst Jesu Christi: Wie Christus das „Licht der Völker“ ist, also in ihrem Dienst steht, sie erleuchtet und ihnen Licht schenkt (LG 1,1), ist auch der Bischof vor allen anderen Wesensbeschreibungen in den Dienst Christi und der Kirche als Heilssakrament Christi für die Welt gestellt.

„[...] Die Heilige Synode lehrt aber, dass durch die Bischofsweihe die Fülle des Weihesakramentes übertragen wird, die ja [...] die Gesamtheit des heiligen Dienstes [*sacra ministerii summa*] genannt wird. Die Bischofsweihe [*sacramenti Ordinis*] aber überträgt mit dem Amt der Heiligung [*cum munere sanctificandi*] auch die Ämter des Lehrens und des Leitens [*munera docendi et regendi*], [...]“ (LG 21,2)

„Der Bischof ist, mit der Fülle des Sakraments der Weihe ausgezeichnet, ‚Verwalter der Gnade des höchsten Priestertums‘, besonders in der Eucharistie, die er selbst darbringt oder darbringen lässt und durch die die Kirche beständig lebt und wächst. [...]“ (LG 26,1)

2. *Das Amt des Bischofs ist sakramental.* Und zwar im doppelten Sinn: Das Amt des Bischofs ist sakramental grundgelegt, denn die Bischofsweihe, die für das Amt des Bischofs erforderlich ist, ist definitiv ein Sakrament (vgl. LG 21,2).<sup>746</sup> Die Bischofsweihe ist also nicht gleichzusetzen mit dem Bischofsamt, aber umgekehrt ist für die Bischofsweihe die Übernahme des Bischofsamts erforderlich. Sie ist der Ausgangspunkt der sakramentalen wie der jurisdiktionellen Vollmacht des Bischofs, das heißt „sie schafft damit die Voraussetzung für die Ausübung jeglichen Hirtendienstes in der

---

<sup>745</sup> Vgl. auch LG 24,1: „Jenes Amt aber, das der Herr den Hirten seines Volkes anvertraute, ist ein wahres Dienstdienst [*munus verum est servitium*], das in der Heiligen Schrift bezeichnenderweise ‚diakonia‘ [*diakonia*] oder Dienst [*ministerium*] genannt wird (vgl. Apg 1,17.25; 21,19; Röm 11,13; 1 Tim 1,12).“

<sup>746</sup> Die Aussage zur Sakramentalität des Bischofsamtes beruht zwar auf patristischer Tradition, ist aber neu im Vergleich zum Konzil von Trient. „Die mittelalterliche Auffassung, das Bischofsamt sei eine Dignität, nicht aber selbst sakramental, wurde auf Grund der patristischen Forschungen mehr und mehr in Frage gestellt.“ HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 414.

Kirche.“<sup>747</sup> Im Umkehrschluss und auf den Träger des Bischofsamtes bezogen bedeutet dies: Er hat seine Vollmacht nicht nur im sakramentalen, sondern auch im jurisdiktionellen Bereich aus der Ordination, denn im Sakrament wird ihm (auch) die *eine sacra potestas* verliehen.

Im Hinblick auf ihre Sakramentalität weist die Bischofsweihe eine Besonderheit auf: Sie wird als „Fülle des Weihesakraments“ beschrieben.<sup>748</sup> Die Redaktionskommission des Kirchenschemas verstand unter dieser Fülle eine „Totalität, die alle Teile einschlieÙe“. <sup>749</sup> In der Rezeption des Zweiten Vatikanums wird die Fülle bzw. Vollständigkeit oder Ganzheit (*plenitudo*) des Weihesakraments in Relation zu Presbyterat und Diakonat erklärt, die ebenfalls an dem einen Weihesakrament teilhaben. Nicht nur im Hinblick auf den vorher beschriebenen Dienstcharakter des Bischofsamtes deutet sich damit an, dass es bei der Bischofsweihe nicht um Superiorität gegenüber dem Presbyterat und Diakonat, und „nicht nur um die höchste Stufe einer Leiter [geht]. Es ist zugleich der eine, umfassende Dienst, an dem die einzelnen Bischöfe Anteil gewinnen.“<sup>750</sup> Dazu korrespondiert die Konzilsaussage, dass allein das Amt des Bischofs göttlichen Rechts ist (*ex divina institutione*, nach LG 20,3), vom Presbyterat und Diakonat wird dies hingegen nicht ausgesagt.<sup>751</sup>

Aufgrund der Bischofsweihe kommt dem Bischof schließlich die Vollmacht zu, *in persona Christi* zu handeln (vgl. LG 21,1). Nach P. HÜNERMANN hat das Zweite Vatikanum damit „ein neues Kapitel der Christologie aufgeschlagen. In den neuscholastischen christologischen Handbüchern gab es keine Ausführungen über die pneumati-

<sup>747</sup> HUBER, Das Amt des Diözesanbischofs, 148. Wie die Fußnote zum Text von LG 21,2 belegt (= Anm. 55) greift der Konzilstext hier auf die (patristische) *Traditio Apostolica* zurück, die den liturgischen Ritus der Weihe mit Handauflegung und Weihegebet beschreibt, die die Voraussetzung für die Ausübung des Hirtenamtes in der Kirche bilden. Damit wird auch der seit dem Mittelalter vertretene Lehre, dass dem Bischof durch die Weihe lediglich die sakramentale Vollmacht, nicht aber die jurisdiktionelle zukommt, eine Absage erteilt. Nach LG 21,2 wird der Bischof durch die Bischofsweihe mit dem Amt der Heiligung, des Lehrens und der Regierung betraut. Vgl. HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 417.

Im Hinblick auf die sakramentale Grundlage des Bischofsamtes hat auch der Papst den übrigen Bischöfen gegenüber keine Vorrangstellung. Er ist Papst aufgrund seines Amtes als Bischof von Rom und seine Gewalt ist eine *potestas „vere episcopalis“*, wie schon das Erste Vatikanum definiert hat (vgl. DH 3060). Das Amt des Papstes kann mit J. RATZINGER deshalb als „Sonderfall des Bischofsamtes“ bezeichnet werden. DERS., Die Ekklesiologie der Konstitution *Lumen Gentium*, in: RATZINGER, J., Weggemeinschaft des Glaubens. Kirche als *Communio*, hrsg. v. ST. HORN u. V. PFENÜR, Augsburg 2002, 107-131, 124.

<sup>748</sup> Neben LG 21 und 26 findet sich diese Aussage nur noch in LG 41; CD 15 und PO 7.

<sup>749</sup> AS III/1, 239.

<sup>750</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 416. K. RAHNER hat darauf hingewiesen, dass der Text an dieser Stelle „die vielfach übliche Ausdrucksweise, die Bischofsweihe sei die ‚höchste Stufe‘ der Priesterweihe, [vermeidet]. Er sieht also den Episkopat nicht vom (einfachen) Priestertum her, sondern ihn selbst unmittelbar als das volle Priestertum schlechthin, so dass das einfache Amtspriestertum als eine begrenzte Anteilgabe am vollen Priestertum zu deuten ist und dementsprechend die Bischofsordination als der primäre und umfassende Fall der sakramentalen Amtsordination.“ RAHNER, Kommentar zum III. Kapitel, 218.

<sup>751</sup> Die Formulierung in LG 20,3 „trägt den Charakter eines dogmatischen Lehrsatzes, wenn gleich nicht von einer feierlichen Definition zu sprechen ist“. Ebd., 413.



sche Präsenz des erhöhten Herrn und sein Wirken in dem bzw. in den Amtsträgern.“<sup>752</sup> Im Sinn der konziliaren Beschreibung des Bischofsamts bzw. der Weihe ist Christus in den Amtsträgern anwesend und wirkt durch sie. Der Auftrag zur Repräsentation Christi kommt dem Bischof durch seine Weihe zu, und in Ausübung seines Bischofsamtes hat er diesen Auftrag im Sinn der und für die Kirche als Heilssakrament Christi zu erfüllen – dies ist die zweite Sinnspitze der Sakramentalität des Bischofsamtes, die es durch die Bischofsweihe erhält.

„Wie nach der Bestimmung des Herrn der heilige Petrus und die übrigen Apostel ein apostolisches Kollegium bilden, so werden in gleicher Weise der Römische Bischof, der Nachfolger des Petrus, und die Bischöfe, die Nachfolger der Apostel untereinander verbunden. [...]“ (LG 22,1)

3. *Das Amt des Bischofs ist kollegial.* Der Bischof kann sein Amt in legitimer Weise nur in Gemeinschaft mit den anderen Bischöfen ausüben, weil er durch die Bischofsweihe in das Kollegium der Bischöfe aufgenommen wird.<sup>753</sup> Das heißt auch, dass der Bischof sein Amt immer nur als Mitglied des Apostelkollegiums inne hat, *in ihm bzw. in Gemeinschaft mit diesem Kollegium* ist er Nachfolger der Apostel. Die Bischöfe tragen gemeinsam Verantwortung für die Kirche als Ganze, sie sind nach dem Zeugnis der Apostel und der Frühen Kirche für die universale Kirche verantwortlich.<sup>754</sup> Die episkopale und zugleich kollegiale Struktur ist für die Kirche konstitutiv, weil die Bischöfe als Nachfolger der Apostel verstanden werden, die Jesus Christus selbst gesandt hat, wie er vom Vater gesandt war.

„Die kollegiale Einheit zeigt sich auch in den wechselseitigen Beziehungen der einzelnen Bischöfe zu den Teilkirchen und zur Gesamtkirche. [...] Die einzelnen Bischöfe aber sind sichtbares Prinzip und Fundament der Einheit in ihrem nach dem Bild der Gesamtkirche gestalteten Teilkirchen, in denen und aus denen die eine und einzige katholische Kirche besteht“ (LG 23,1). Das kollegiale Prinzip des Bischofsamts stellt damit eine Ergänzung zu den Aussagen zum Primat des Papstes im Ersten Vatikanum dar.<sup>755</sup> Und in Ergänzung zur Lehre des vorgängigen Konzils betont das Zweite Vatikanum die „Autorität und heilige Vollmacht“ der Bischöfe (LG 27,1):<sup>756</sup> Nicht nur

<sup>752</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 415.

<sup>753</sup> Das Verhältnis der Kollegialität der Bischöfe zum Primat des Papstes ist eines der am meisten diskutierten Themen nach dem Konzil. Vgl. hierzu die Hinweise in Anm. 673 dieser Arbeit.

<sup>754</sup> Unterstrichen wird dies durch den Hinweis auf die altkirchliche Tradition in LG 22,2, dass mehrere Bischöfe an der Weihe eines neu erwählten Bischofs teilnehmen.

<sup>755</sup> K. RAHNER hat darauf hingewiesen, dass der Text von LG 21f „eine bisher so explizit vom *außerordentlichen* Lehramt noch nicht vorgetragene Lehre [ist]; sein Inhalt geht aber nirgends wirklich über die traditionelle Lehre hinaus, wie sie z.B. auch auf dem I. Vatikanum [...] vorgetragen wurde. Sie ist der Sache auch schon im bisherigen CIC [1917] can. 228 §1 (bezüglich des Wesens eines ökumenischen Konzils enthalten [...]“. DERS., Kommentar zum III. Kapitel, 222.

<sup>756</sup> Sie wird genauer qualifiziert als Vollmacht im Namen Christi und als „eigentümlich, ordentlich und unmittelbar“ (LG 27,1). Das Dekret über den Hirtendienst der Bischöfe *Christus Dominus* greift diese Aussage auf und konkretisiert sie nochmals: „Als Nachfolger der Apostel steht den Bischöfen in den ihnen anvertrauten Diözesen von selbst jene ordentliche, eigenberechtigte und unmittelbare Gewalt zu, die zur Ausübung des Hirtenamtes erforderlich ist. Die Gewalt, die der Papst kraft seines

der Papst, sondern auch die Bischöfe haben (eigene) Rechtsvollmachten, das heißt „sie sind Bischöfe, nicht päpstliche Delegaten und bloße kirchliche Würdenträger“.<sup>757</sup> Basis dafür ist der Ausgangspunkt der Vollmacht in Christus, denn schließlich erhalten die Bischöfe ihre Vollmacht aus Christus über die Apostel – und nicht von Christus über Petrus.<sup>758</sup>

Hinter den Aussagen zur Kollegialität verbirgt sich nicht zuletzt das Prinzip der *communio ecclesiarum*: Kirche besteht in und aus Teilkirchen (LG 23,1). Vorsteher der Teilkirchen sind die Diözesanbischöfe. Damit legt das Konzil den Fokus gerade auf die Diözesanbischöfe und nimmt die Titular- oder Auxiliarbischöfe weniger in den Blick.<sup>759</sup> Von daher ist der Diözesanbischof „für das Konzil gleichsam der Prototyp des Bischofs.“<sup>760</sup> Der kollegiale Aspekt des Bischofsamtes und die damit verbundene Komponente der *communio ecclesiarum* weisen darüber hinaus auch generell auf das Prinzip bzw. die theologische Leitidee der Kirche als *Communio* hin.

4. *Das Amt des Bischofs vollzieht sich in Form der drei Ämter Christi.* Der Bischof hat die Ämter der Verkündigung, der Heiligung und der Leitung inne bzw. er übt das prophetische, priesterliche und königliche Amt Christi aus (vgl. LG 25-27). Die Wahrnehmung dieser Ämter geschieht im Dienst durch Wort und Sakrament, also aus göttlicher Vollmacht (vgl. LG 24f) und dem Bischof kommt dies „in hervorragender und sichtbarer Weise“ zu – das unterscheidet seine Tätigkeit also noch einmal im Vergleich zu den Aufgaben des gemeinsamen Priestertums bzw. des Presbyterats.<sup>761</sup> Versucht man, auf

---

Amtes hat, sich selbst oder einer anderen Obrigkeit Fälle vorzubehalten, bleibt dabei immer und in allem unangetastet. [...]“ (CD 8,1). Damit weist das Zweite Vatikanum den Weg vom Konzessions- zum Reservationssystem: Die Vollmacht des Bischofs leitet sich nicht mehr länger von der Vollmacht des Papstes ab, sondern unmittelbar von Christus bzw. in der Nachfolge der Apostel ist sie eigenständige Vollmacht der Diözesanbischöfe und kommt ihnen deshalb „von selbst“ (*per se*) zu. Vgl. MÖRSDORF, K., Kommentar zum Dekret über das Hirtenamt der Bischöfe, in: LThK.E 2, 148-247, 160; BAUSENHART, Theologischer Kommentar, 259f.

<sup>757</sup> NEUNER, Ekklesiologie, 544.

<sup>758</sup> Vgl. auch LG 20,3, 24,1. Die Bischöfe leiten ihre Teilkirche als Stellvertreter Christi, nicht als Stellvertreter des Papstes.

<sup>759</sup> Da der Auxiliarbischof aufgrund der Weihe an der *sacra potestas* teilhat und sich diese im dreifachen Amt Christi entfaltet, ist es naheliegend, von Auxiliarbischöfen und nicht von Weihbischöfen zu sprechen – zumal dies im Kirchenrecht ohnehin der Fall ist. Der Auxiliarbischof ist nicht auf kultische Funktionen beschränkt. Vgl. BAUSENHART, Theologischer Kommentar, 277.

<sup>760</sup> HUBER, Das Amt des Diözesanbischofs, 149.

<sup>761</sup> Die Mitteilung des dreifachen Amtes Christi muss richtiger verstanden werden als Wirkung der sakramentalen Bischofsweihe – neben den anderen Wirkungen der Gnade des Heiligen Geistes und des sakramentalen Charakters, der Befähigung zur besonderen, geschichtlich manifestierten Repräsentanz Christi in seinem dreifachen Amt ist. Vgl. auch den Hinweis K. RAHNERS: „Gemäß der ‚erläuternden Vorbemerkung‘ [= Nota explicativa praevia zu LG] kommt dem Ausdruck *munus* die Bedeutung der ‚seinhaften Teilnahme an den heiligen Ämtern Christi‘ (NEP 2) zu“ (DERS., Kommentar zum III. Kapitel, 219). Das Geschenk der Gnade des Heiligen Geistes und die Einprägung des sakramentalen Charakters werden auch in anderen Weihen und Sakramenten (z.B. Taufe, Firmung, Priesterweihe) verliehen. Als Proprium der Bischofsweihe muss daher gesehen werden, dass der Geweihte in „hervorragender und sichtbarer Weise“ (LG 21,2) die Ämter der Verkündigung, der Heiligung und der Leitung inne hat. Die beiden Adjektive von LG 21,2 werden erst in Relation zum Volk Gottes und zum Presbyterat verständlich: Das dreifache Amt Christi kommt aufgrund Taufe und Firmung auch den Laien zu – dem Bischof aber in „hervorragender Weise“; der Vollzug des

der Basis der drei Ämter Christi eine Art „To-do-Liste“ des Bischofs aufzustellen, so weist diese in ihren drei Rubriken der Verkündigung, Heiligung und Leitung doch einige Besonderheiten auf.<sup>762</sup>

„Unter den hauptsächlichen Aufgaben der Bischöfe ragt die Verkündigung heraus“, formuliert LG 25,1 die Priorität der Verkündigung und konkretisiert dies – allerdings weniger im Hinblick auf den Dienst der Predigt des Wortes Gottes o.Ä.,<sup>763</sup> sondern in Bezug zu Fragen der Unfehlbarkeit der Lehre. Die vier Abschnitte von LG 25 verraten damit „eine merkwürdige Blickverengung. [...] Es ist weder von den verschiedenen Formen des Dienstes am Wort – der Predigt und Homilie, der Katechese, dem Religionsunterricht, der Theologie, der religiösen Publizistik – die Rede, noch von einer Aufgabe des Bischofs, diese mannigfachen Formen des Verkündigungsdienstes zu fördern, zu ordnen, zu überwachen“. <sup>764</sup> So richtig der Hinweis in LG 25 auf die Lehrautorität des Bischofs ist, so einseitig ist er und lässt den Dienstcharakter des Bischofs für das Volk Gottes vermissen – es wird nur auf den „Gehorsam“ des Gottesvolkes gegenüber dem Bischof rekurriert –, <sup>765</sup> zum Beispiel in Relation zum *sensus fidei fidelium* aller Gläubigen, den der Bischof ebenfalls zu berücksichtigen hat.

LG 26 widmet sich dem Heiligungsdienst des Bischofs: „Der Bischof ist, mit der Fülle des Weihesakraments ausgezeichnet, ‚Verwalter der Gnade des höchsten Priestertums‘, besonders in der Fülle der Eucharistie, die er selbst darbringt und darbringen lässt“ (LG 26.1). Der Bischof wird als „Verwalter der Sakramente“ qualifiziert – doch ist auch hier Kritik anzumelden, dass eine Funktionsbestimmung in Richtung „für“ das Volk Gottes fehlt, schließlich ist davon auszugehen, dass die Aufgabe des Bischofs darin bestehen sollte, dass er das priesterliche Volk in dieser Hinsicht aufbaut, zurüstet und stärkt, damit es als Ganzes Kirche als Heilssakrament realisieren kann. Im Übrigen

---

dreifachen Amtes Christi kommt auch dem Priester zu in „sichtbarer Weise“ (vgl. PO 6) – im Amt des Bischofs liegt aber die Steigerung dessen „in hervorragender und sichtbarer Weise“. Vgl. HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 418f.

<sup>762</sup> Viele Aufgaben des Bischofs sind im Sinn des Drei-Ämter-Schemas letztlich nicht eindeutig zuzuordnen, das bedeutet im Umkehrschluss, dass das Drei-Ämter-Schema zum Teil in sich fließend ist und die drei Ämter nicht in jedem Fall eindeutig voneinander abzugrenzen sind.

<sup>763</sup> P. HÜNERMANN hat in diesem Zusammenhang jüngst darauf hingewiesen, dass sich die Konzilsväter in LG 25,1 gerade nicht die Formulierung von der „Predigt des Evangeliums“, sondern von der „Verkündigung des Evangeliums“ gewählt haben. „Mit der starken Entwicklung unterschiedlicher Formen der Massenkommunikation kommt dieser Textveränderung eine besondere Bedeutung zu.“ DERS., Theologischer Kommentar, 434f.

<sup>764</sup> Ebd., 434.

<sup>765</sup> Noch einmal bestätigt dies P. HÜNERMANN: „Überblickt man die Ausführungen von Artikel 25, [...] so verwundert, wie stark die Aufmerksamkeit auf das ‚sententialiter definire‘, die lehrsatzmäßige Entscheidung und zwar besonders in der Form der definitiven, infalliblen Entscheidung konzentriert ist. Es ist natürlich verständlich, dass gerade zur Ergänzung des I. Vatikanischen Konzils dieser Aspekt des Lehrens in Bezug auf die neu umschriebene Bedeutung des Bischofskollegiums von Wichtigkeit war. Auf der anderen Seite zeigt das II. Vatikanische Konzil, das ja keine Definition vornahm, die heutige Problematik in der Verkündigung sehr deutlich. Die Bezeugung des Evangeliums in der Gegenwart stellt auf Grund der veränderten wissenschaftlichen Weltsicht und der tiefgreifend transformierten gesellschaftlichen Zustände eine besondere Herausforderung dar. [...] Die Probleme lassen sich zumeist nicht durch Definitionen von Sätzen lösen. Insofern kommt diese Form der Ausübung des Lehramts an seine Leistungsgrenzen.“ Ebd., 443.

konzentriert LG 25 die Verwaltung der Sakramente sehr stark auf die Eucharistie. LG 26,3 schließlich bringt noch die übrigen Heiligungsaufgaben des Bischofs zu Wort und betont dabei deutlich mehr den Aspekt des „Verwaltens“ als den der „Sakramente“.

LG 27-29 vollendet die Trias der drei Ämter Christi des Bischofs und beschreibt sein Leitungsamt. Art. 27 ist dabei wiederum mehr um die Betonung der Eigenständigkeit des Bischofs im Vergleich zum Papst bemüht, sodass das Proprium des Leitungsamts nicht deutlich zum Vorschein kommt. Der Bischof soll die „Familie“ des Gottesvolkes lenken nach dem Beispiel des guten Hirten (LG 27,3). Gleichsam nachgeschoben thematisiert LG 28f das Presbyterat und Diakonat. Als relationale Feststellung in Bezug zum Bischof wird dabei (nur) ausgesagt, dass die Presbyter „fürsorgende Mitarbeiter [*cooperatores*] des bischöflichen Standes“ sind (LG 28,2), die der Bischof wiederum als „Mitarbeiter, als Söhne und Freunde“ betrachten soll (ebd.).<sup>766</sup> Wenn LG 29 schließlich in einer Art Schnelldurchlauf den „Dienst“ (*ministerium*) der Diakone beschreibt, so fällt wiederum auf, dass es dabei mehr um die Einordnung in die hierarchische Verfassung der Kirche (vgl. Kapitelüberschrift des III. Kapitels von LG) als um die Relation zwischen Diakonat und Episkopat geht.

Mit den vier Charakteristika des Dienstes, der Sakramentalität, der Kollegialität und der Realisierung der drei Ämter Christi ist das Amt des Bischofs nach den Aussagen des Zweiten Vatikanums zwar nicht völlig umfassend, aber hinreichend beschrieben. Im Dienst des Heilssakraments Kirche repräsentieren die Bischöfe „Christus in ihrer Funktion, die sie – in der Kirche als Institution – für das Volk Gottes wahrnehmen. Insofern sie Instrumente, Diener des Wirkens Jesu Christi in seinem Volk und für die Glaubenden sind, können sie ihre Funktion nur ausüben im Heiligen Geist und in der Vollmacht Jesu Christi. Bischöflicher Dienst ist als institutioneller Dienst eschatologischer Art. Er hat seinen Sinn und seine Legitimation nicht in der Erbringung weltlicher Dienstleistungen. Sein Ziel ist nicht die Hervorbringung irgendeines ‚Produktes‘. Sein Sinn und seine Legitimation sind vielmehr, dass durch diesen Dienst Jesus Christus als Herr, Lehrer, Hirt und Hoherpriester präsent und im Volk Gottes wirksam wird.“<sup>767</sup> Angesichts dieser Charakteristika ist das eingangs angeführte Zitat, dass Bischöfe das „mittlere Management des Weltkonzerns Kirche“<sup>768</sup> darstellen, in mehrfacher Hinsicht zu korrigieren: Der Bischof ist zwar auch Manager, z.B. als „Verwalter der Sakramente“,<sup>769</sup> aber in Anlehnung an die drei Ämter Christi ist er *mehr*, nämlich Lehrer, Priester

<sup>766</sup> Möglicherweise erklärt sich diese Zurückhaltung dadurch, dass das Tridentinum den Bischof hierarchisch auf den Priester fixierte und festgehalten hat, dass die Bischöfe den Priestern vorgesetzt sein müssen und zwar in ihrer – den Priestern gerade nicht zukommenden – Vollmacht zu firmen und zu weihen (vgl. DH 1768f). Im Verständnis des Tridentinums unterscheidet sich der Bischof allem dadurch vom Priester, dass er das empfangene Sakrament der Weihe auch selbst spenden kann.

<sup>767</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 418.

<sup>768</sup> FLECK/DYMA, Bischöfe als mittleres Management, 165.

<sup>769</sup> Dazu korrespondiert das griechische ἐπίσκοπος, das im Profangriechischen das Amt des (kommunalen) Aufsehers, Verwalters, Statthalters – also tatsächlich eine Art Management-Amt – bezeichnete. Es ging als Funktionsbezeichnung ins Neue Testament und in patristische Schriften ein und fungierte

und Hirte. In den drei Begriffen kommt die Dienstfunktion im Übrigen wesentlich mehr zum Ausdruck als im Terminus „Manager“, der selbst die „Hand führt“, ohne darauf hinzuweisen, dass hinter dem Bischof Christus als die eigentliche Führungskraft steht. Eine zweite Korrektur betrifft die Bezeichnung „mittleres“ Management: Im Sinn der bischöflichen Kollegialität ist das Amt des (Diözesan-)Bischofs gerade nicht auf einer mittleren Ebene der Kirche anzusiedeln, sondern in Gemeinschaft mit den anderen Bischöfen eigenständige und eigenberechtigte Re-Präsentation der universalen Kirche – und nicht des Papstes. Allein der Terminus „Weltkonzern“ des Zitats ist akzeptabel, da er eine Annäherung an die Existenz der Kirche „in und aus Teilkirchen“ (*communio ecclesiarum*) darstellt. Der Vergleich des Amtes des Bischofs mit der Funktion eines Managers hinkt also, dabei beruht die Fehlstellung eindeutig auf Seiten des Managementbegriffs, denn der Bischof ist *mehr* als ein Manager – schließlich steht er nicht im Dienst irgendeines Konzerns, sondern im Dienst des Heilssakraments Kirche.

### 2.2.3 Die Ämter des Presbyters in Zuordnung zum Bischof

Als „Stiefkinder des Konzils“<sup>770</sup> werden die Priester bzw. Presbyter häufig bezeichnet. Diese plakative Aussage findet sich nicht nur in der Rezeption der Nachkonzilszeit, sondern bereits in der Konzilsaula. Bei der Beratung des Schemas *De Ecclesia* zur Kirchenkonstitution im Oktober 1963 monierte Bischof A. RENARD aus Versailles:

„Viele Priester empfinden eine gewisse Traurigkeit bei dem Gedanken, dass sie vom Konzil vergessen sind, das so viel von den Bischöfen und von den Diakonen spricht. [...] Und doch stehen sie in der Frontlinie. Unser Schweigen könnte sie an ihrem Priestertum und dessen Nutzen zweifeln und ihnen den Preis der Opfer, die von ihnen verlangt werden, zu hoch erscheinen lassen. Dieses Konzil möge zur Kenntnis nehmen, dass wir ohne die Priester nichts vermögen.“<sup>771</sup>

Trotz der Mahnung dieses einen Konzilsvaters blieb es offensichtlich bei der „stiefmütterlichen“<sup>772</sup> bzw. „stiefväterlichen“ Behandlung – je nachdem ob man die Kirche als Mutter und/oder die Bischöfe als Konzilsväter betrachtet. Denn angesichts des großen Raums, den das Konzil dem Amt des Bischofs eingeräumt hat, nimmt sich das Thema des Priesters, Presbyters oder Pfarrers im Textcorpus vergleichsweise marginal aus, auch wenn, ja, obwohl das Konzil neben der Kirchenkonstitution noch in zwei eigenen Dokumenten über die Priester spricht (Dekret über die priesterliche Ausbildung

---

als Bezeichnung organisatorisch-spirituellen Handelns, nämlich der Sorge und Lenkung der Verkündigung des Evangeliums und des Wachstums der Gemeinden. Vgl. WEISER, A., Bischof. I. Neutestamentlich, in: LThK<sup>3</sup> 2, 481f.

<sup>770</sup> PESCH, Das zweite Vatikanische Konzil, 264.

<sup>771</sup> Zitiert nach: GIBLET, J., Der Priester „zweiten Grades“, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia II*. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 189-218, 189.

<sup>772</sup> NEUNER, P., Konstanten und Variablen in der Lehre vom kirchlichen Amt, in: FRIESL, CHR. (Hrsg.), *Christsein als Beruf. Neue Perspektiven für theologische Karrieren*, Innsbruck 1996, 227-245, 238.

*Optatam totius* und Dekret über den Dienst und das Leben der Priester *Presbyterorum ordinis*). „Was bleibt für den Priester?“, <sup>773</sup> fragt B.J. HILBERATH. Dabei ist zunächst einmal in terminologischer Hinsicht zu unterscheiden, was das Konzil meint, wenn es vom „Presbyter“, „Priester“, „Priestertum“ oder „Priesteramt“ spricht. <sup>774</sup> In den Konzilsdokumenten selbst halten sich die Begriffe „*presbyteros*“ und „*sacerdos*“ in ihrer Erwähnung nach in etwa die Waage; vom *sacerdos* ist dabei im Sinn seiner ursprünglichen kultischen Bedeutung zumeist im Zusammenhang mit der Feier der Sakramente die Rede (v.a. in SC und CD). <sup>775</sup> In biblischer und patristischer Tradition greifen die Konzilstexte zur allgemeinen Beschreibung des „Priesters“ in der Regel auf „*presbyteros*“ zurück, vom „Priestertum“ ist indes als „*sacerdotium*“ die Rede (z.B. LG 10). Diese Rede wird im deutschen (theologischen) Sprachgebrauch dadurch noch zusätzlich verwässert, dass „Priestertum“ und „Priesteramt“ synonym für den allgemeinen Dienst und das besondere Amt des Priesters (z.B. als Pfarrer) gebraucht werden. Das Zweite Vatikanum spricht zumeist vom Priestertum an sich, das ja nach LG 10 auch allen Gläubigen zukommt – ohne dass es sich also schon um ein (rechtliches bzw. offiziell beauftragtes) Amt handelt. Im Unterschied zum Bischofsamt, bei dem die Weihe und Beauftragung zum Amt – nahezu – in eins fallen, befähigt die Weihe zum Priester zu einem Amt, für das noch eine spezielle kirchliche Beauftragung (*missio canonica*) erforderlich ist (vgl. PO 7,2). In den Konzilstexten – wie in ihrer deutschen Übersetzung – wird dieser rechtliche Aspekt und Unterschied zumeist nicht bedacht. <sup>776</sup> Der Dienst des Priesters oder Presbyters, von dem das Zweite Vatikanum immer wieder spricht, wird im übertragenen Sinn erst dann zum Amt, wenn er mit einer bestimmten Aufgabe betraut wird. Das Konzil spricht demnach sehr wohl über die „Priester“; ob bzw. inwiefern es gerechtfertigt ist, von einer Benachteiligung oder gar Priestervergessenheit des Zweiten Vatikanums zu sprechen, haben die folgenden Ausführungen zu zeigen. Quantitativ wie qualitativ ist das Amt des Bischofs in der Tat das Hauptthema der Ekklesiologie des Konzils. Deshalb ist das (wenige), was im Konzil über den Priester aus-

<sup>773</sup> HILBERATH, Zwischen Vision und Wirklichkeit, 78.

<sup>774</sup> Im Rückgriff auf den ursprünglichen griechischen Terminus klärt sich, dass *πρεσβύτερος* zunächst der Komparativ von *πρέσβυς* ist und „der Ältere“ oder „der Erstgeborene“ bedeutet. Er wurde vor allem im sozialen und familiären Kontext gebraucht, um auf die unterschiedlichen Qualitäten der Älteren gegenüber den Jüngeren hinzuweisen. „Im christlich-institutionellen Vokabular wird [das Wort] pluralisch verwendet, um eine kollektive und lokale Verantwortlichkeit hervorzuheben.“ FAIVRE, A., Presbyter, in: LThK<sup>3</sup> 8, 538f, 538.

<sup>775</sup> In neutestamentlicher und patristischer Zeit wurde ebenfalls – auf der Grundlage des Profangriechischen – zwischen der Funktionsbezeichnung *πρεσβύτερος* und den kultisch-priesterlichen Titulaturen *ιερεὺς* bzw. *sacerdos* unterschieden, vorwiegend wurde das Wort der „Ältesten“ benutzt. Diesen Sprachgebrauch greift das Zweite Vatikanum im Rückgriff auf Bibel und Patristik wieder auf. Die deutsche Übersetzung „Priester“ verunklart dabei – wie in einigen anderen Sprachen – den Sachverhalt, dass sie mehr eine kultische als eine funktionale Bezeichnung darstellt. Vgl. GRESHAKE, G., Priester. III. Historisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 8, 564-567, 564.

<sup>776</sup> Die deutschen Bischöfe haben z.B. in ihrem Schreiben über das priesterliche Amt (gemeint ist: Dienst) von 1969/70 einen differenzierten Sprachgebrauch gewählt. Demzufolge kann sich „priesterlich“ auf das gemeinsame Priestertum des Volkes Gottes ebenso beziehen wie auf das geistliche Amt (Weiheamt!) allgemein.

gesagt wird, zuerst und vor allem im Kontext des Bischofs(amtes) zu verstehen und zu deuten. Aus diesem Grund sind die Kategorien des Bischofsamtes auch auf den Priester und seinen Dienst bzw. seine Funktionen anzuwenden. In logischer Konsequenz können eventuelle „Ämter“ oder „Aufgaben“ des Priesters erst dann in den Blick kommen, wenn seine kirchliche und sakramentale Grundlage geklärt ist.

*1. Das Amt des Presbyters ist ein Dienst.* Das Dekret über „Dienst“ und Leben der Priester *Presbyterorum ordinis* spricht ausdrücklich vom „Dienst“ (*ministerium*), zu dem der „Stand der Presbyter“ (*presbyterorum ordinis*) berufen ist (vgl. PO 1,1) und thematisiert dies auch in einer eigenen Überschrift zum zweiten Kapitel „Der Dienst der Priester“ (*presbyterorum ministerium*). In diesem Kapitel ist zunächst die Rede von den „Ämtern der Priester“ (*presbyterorum munera*), die jeweils allgemein als „Dienst“ (*ministerium*) qualifiziert werden (vgl. PO 4-6 bzw. 4-12). Ganz im Sinn des erneuerten ekklesiologischen Selbstverständnisses spricht PO 2,1 vom Dienst des Presbyterats „in der Sendung der Kirche“. Die Presbyter sind *in* der Kirche Priester, aber sie sind Priester *der* Kirche und deshalb in ihrem Dienst, genauer im Dienst des gemeinsamen Priestertums aller Gläubigen (vgl. PO 2). Sie stehen nicht über den (anderen) Gläubigen des Volkes Gottes, sondern haben mit ihnen die fundamentale Würde aus Taufe und Firmung in Christus gemeinsam.

Anders als beim Bischofsamt konkretisieren die Konzilstexte diesen Dienst im Hinblick auf das Volk Gottes sogar etwas genauer: Das Presbyterat dient der „Auferbauung“ des Volkes Gottes, es hat dieses zu fördern und es hat deshalb auch besonderen Respekt gegenüber den Laien zu zeigen (Vgl. PO 3; 9; LG 28,4; 31,2).

*2. Das Amt des Presbyters ist sakramental.* Das Zweite Vatikanum spricht von der Trias des Weihesakraments als Bischofs-, Priester- und Diakonatsweihe (LG 28,1). Im Hinblick auf die „Fülle des Weihesakraments“ in der Bischofsweihe (LG 21,2) ist die Priesterweihe nicht als kleinste Stufe zu denken. Nicht die Bischofsweihe ist eine Ergänzung der Priesterweihe, sondern umgekehrt ist die Priesterweihe die Teilhabe an der Fülle des Weihesakraments.<sup>777</sup> Angesichts der Ausgangsbestimmung in LG 21,2 bleibt indes die Formulierung in LG 28,1 hinter der (stufenfreien) Rede von der „Fülle“ bzw. Teilhabe am Ganzen zurück, wenn dort doch wieder die Rede ist vom „Amt des Dienstes in vielfältiger Abstufung“ (*vario gradu*).<sup>778</sup> Für die Sakramentalität der Priesterweihe gelten aber die gleichen Bedingungen wie für die Bischofsweihe – bzw. muss angesichts der vorgängigen Beschreibung des Bischofsamts auch hier letztlich umgedacht werden. Für die Sakramentalität, das heißt Werkzeuglichkeit der Bischofsweihe gelten die gleichen Bedingungen wie für die Priesterweihe, also auch die Zulassungsvoraussetzungen: die

<sup>777</sup> Vgl. RAHNER, Kommentar zum III. Kapitel, 218f.

<sup>778</sup> Ähnliches spiegelt auch PO 12, wenn dort die Rede ist, dass jeder Priester entsprechend seiner Weiestufe Christus vertritt.

Reservierung des Priesteramtes ausschließlich für Männer<sup>779</sup> sowie die Lebensform des Zölibats<sup>780</sup> (beides auch als Zugangsvoraussetzungen zum Diakonat). Durch die Teilhabe an der Sendung, die Christus den Aposteln übertragen hat, werden die Priester Christus gleichförmig (PO 2,3; 12,1; 13,2; 15,3) und erhalten durch die Weihe die Befähigung, *in persona Christi* zu handeln – in Verbindung mit einem konkreten Amt. Aufgrund seiner sakramentalen Grundlage ist der Priester „Werkzeug Christi“ (PO 12,1) und hat diesem Charakter in der Ausübung seiner Ämter gerecht zu werden.

3. *Das Amt des Presbyters ist kollegial.* Der Dienst des Presbyters ist von seiner Verwurzelung im apostolischen Amt her kollegial bestimmt. Durch seine Weihe, die gerade als wesensmäßige Hinordnung auf Christus weit mehr bedeutet als eine bloße Vermittlung der Konsekrations- und Absolutionsvollmacht, tritt der Priester bleibend in die Verantwortung des Bischofs für die Diözesankirche ein (LG 28). Zugleich wird er dadurch dem Presbyterium „in sakramentaler Bruderschaft“ (LG 28,2; PO 7f) eingegliedert. Mit diesen Aussagen hat das Zweite Vatikanische Konzil „das Presbyterium als theologische Größe wiederentdeckt.“<sup>781</sup> In dieser Gemeinschaft ist es als Ganzes wie die einzelnen Mitglieder in ihm zum Dienst am Volk Gottes in die Welt berufen. In Anlehnung an die bischöfliche Kollegialität spricht das Konzil davon, dass der Bischof Teil des Presbyteriums seiner Teilkirche ist und die Priester wiederum den Bischof in den Gemeinden gegenwärtig setzen (LG 28,2)<sup>782</sup> und auf diese Weise die Gesamtkirche vor Ort sichtbar werden lassen. Die Kollegialität des Presbyteriums sollte getragen sein von familiärem Geist (LG 28,1) und vom Geist der Zusammenarbeit (PO 7,2) – in dessen Rahmen der Bischof zugleich Vater, Hirte und Fürsorgender ist (vgl. PO 7,3). Inmitten der kollegialen Bestimmungen wird indes auch die Vorrangstellung des Bischofs deutlich betont, wenn es in PO 7,1 heißt: „Die Bischöfe haben also wegen der Gabe des Heiligen Geistes, die den Presbytern in der Heiligen Weihe verliehen wurde, jene als notwendige Helfer und Ratgeber im Dienst und Amt, das Volk Gottes zu lehren, zu heiligen und zu weiden.“ Das Presbyterium als Kollegialorgan ist damit eine Neuerung des Konzils, die der Leitidee der *Communio* gerecht zu werden versucht, in Konkretisierung der *communio hierarchica* bleibt jedoch ein unausgewogenes Verhältnis zwischen

<sup>779</sup> Zur Problematik der ausschließlichen Reservierung des Weihesakraments für männliche Gläubige vgl. DEMEL, S., Frauen und kirchliches Amt. Vom Ende eines Tabus in der katholischen Kirche, Freiburg i.Br. 2004, 59-92.

<sup>780</sup> Die Verpflichtung zur Ehelosigkeit (Zölibat) gilt für Priester des lateinischen Teils der katholischen Kirche. Sie ist biblisch fundiert in den „evangelischen Räten“, gehört aber in dogmatischer Hinsicht nicht zu den Charakteristika des Amtes. In der Tat kennen die katholischen Ostkirchen die Zölibatspflicht nicht in gleicher Weise, sondern nur als Zulassungsvoraussetzung für das Amt des Bischofs.

<sup>781</sup> HUBER, Das Amt des Diözesanbischofs, 152. Die Terminologie des kollegial zu beurteilenden Presbyteriums ist uneinheitlich im Konzil. LG 41,3 spricht zum Beispiel von der „geistlichen Krone“ (*corona spiritualis*) der Presbyter, die sie nach dem Bild der Ordnung der Bischöfe bilden.

<sup>782</sup> Eine gewisse Konkurrenz zur Christus-Repräsentation ist hier nicht zu übersehen.



dem Bischof und den anderen Mitgliedern des Presbyteriums zurück, „das einer analogen Regelung wie die ‚hierarchica communio‘ von Papst und Bischöfen bedarf.“<sup>783</sup>

Die Priester für sich sind zum einen „Mitarbeiter des Bischofsstandes“ (*cooperatores*) (vgl. PO 2,2; LG 20,3; 21,1; 28,2) und ihrem Diözesanbischof zugleich zu Gehorsam verpflichtet (PO 15,2). Dennoch sind Priester nicht nur Vollzugsorgane des Bischofs, denn indem sie an der Vollmacht des Lehrens, Leitens und Heiligens teilhaben (PO 2,3), sind sie Priester des neuen Bundes (LG 28,1).

4. *Die Ämter des Presbyters sind Funktionen der drei Ämter Christi.* In der Priesterweihe empfängt der Priester die Vollmacht zur Ausübung des dreifachen Amtes Christi, durch eine kanonische Sendung erhält er das Recht, diese Vollmacht auszuüben. Dabei darf nicht übersehen werden, dass jeder Gläubige aufgrund Taufe und Firmung Anteil am dreifachen Amt Christi hat. Dem Priester kommt durch die Priesterweihe aber die Fähigkeit zu, dieses dreifache Amt *in persona Christi* zu vollziehen und nicht nur *in persona ecclesiae*. Was ist dann aber der Unterschied zum Diözesanbischof? „Die Presbyter werden durch die Differenz und das Verbindende mit den Bischöfen charakterisiert: [...] Sie hängen in der Ausübung der Vollmacht von den Bischöfen ab. Aber sie sind ihnen ‚in der priesterlichen Ehre verbunden‘“,<sup>784</sup> im Unterschied zum Bischof sind sie „nicht *die* Hirten der Ortskirche [...], sondern für eingeschränktere Arbeitsfelder verantwortlich.“<sup>785</sup>

Die Aufgaben des dreifachen Amtes Christi gliedern sich für die Priester (LG 28) entsprechend auf: an erster Stelle steht die Verkündigung des Evangeliums, dann die Hirten Sorge für die Gläubigen und schließlich der Dienst durch die Sakramente. Auch diese Aufgaben werden nach dem Schema des Diözesanbischofs charakterisiert – wenn auch die Reihenfolge in LG 28 eine andere ist (Priester: Verkündigung – Leitung – Heiligung, Bischof: Verkündigung – Heiligung – Leitung) und sie sind in den Ortsgemeinden zu vollziehen. Wie schon beim Bischof bleiben die Konzilstexte aber auch hier eher allgemein und es fällt auf, dass das besondere Priestertum im Grunde ohne Bezug zum gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen bleibt. Eine – einseitige – Bezugnahme gibt es hingegen schon: Der Priester hat den Gläubigen „Vater in Christus“ zu sein, weil er sie selbst durch Taufe und Firmung zeugt (vgl. LG 28,4).<sup>786</sup>

Von einer Behandlung der Priester als „Stiefkinder“ durch das Konzil kann nach den Ausführungen also keine Rede sein. Der Dienst der Priester wird in der Kirchenkonstitution erklärt – wenn auch kurz, Dienst und Ämter des Priesters werden im Priesterdekret beschrieben, ein weiteres Dekret behandelt die Ausbildung der Priester. Der quanti-

<sup>783</sup> HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 455.

<sup>784</sup> Ebd., 452.

<sup>785</sup> Vgl. ebd., 453.

<sup>786</sup> P. HÜNERMANN hat darauf hingewiesen, dass der Konzilstext damit die Weisung Christi, sich nicht Vater zu nennen (vgl. Mt 23,9), unberücksichtigt lässt. Vgl. ebd., 456.

tativen Beurteilung nach ist das Thema des Priesters durch das Konzil damit keineswegs benachteiligt. Auch auf der qualitativen Ebene zeigt sich das Thema des Priesters vielfältig: Das Zweite Vatikanum hat das Amt des Priesters in Bezug zum gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen gesetzt und damit die Überhöhung und Absonderung des Priesters vom Volk Gottes zu überwinden versucht. Es hat die Sakramentalität und die Wahrnehmung der drei Ämter Christi auf ein neues Fundament gestellt, nämlich als Dienst für das Volk Gottes. Die konsequente Umsetzung dieser neuen Ekklesiologie des Konzils erscheint im Fall des Priesteramts aber tatsächlich ein wenig „unausgegoren“. An manchen Stellen wird der Priester vom Volk Gottes her beschrieben, an den meisten Stellen aber vom Bischof und der „Fülle“ des Weihesakraments her betrachtet. In dieser hierarchisch-juridischen Zuordnung kommt dem Priester zumeist *weniger als* dem Bischof, aber *mehr als* dem Volk Gottes zu. Der Spielraum des Presbyterats wird umso kleiner, je weiter die Grenzen des Episkopats bzw. der Laien gezogen werden.

#### **2.2.4 Der Dienst des Diakons in Zuordnung zu Bischof und Presbyterium**

„Der Diakonat stellt ein schwieriges Problem dar, und zwar in historischer, theologischer und pastoraler Sicht“<sup>787</sup> begann A. KERKVOORDE 1966 seinen Kommentar zu Art. 29 der Kirchenkonstitution. In der Tat erwies sich die Neueinführung bzw. Wiederbelebung dieses Dienstes durch das Zweite Vatikanum bis in die Gegenwart alles andere als unproblematisch. Deshalb ist zu fragen, aus welchen Beweggründen heraus das Konzil den Diakonat als (nunmehr dritte) Komponente des Weihesakraments installierte und in Beziehung zum Weihesakrament und zur Ämterstruktur setzte.

Der Diakonat ist zunächst einmal keine (Neu-)Erfindung des Konzils, sondern Rückgriff auf biblische und patristische Traditionen.<sup>788</sup> Das Zweite Vatikanum verleiht diesem frühkirchlichen Dienst und seiner vorkonziliaren Gestalt als Durchgangsstufe zum Priestertum neue Konturen: Nach LG 29 – dem einzigen Artikel, in dem der Diakonat ausführlich beschrieben wird – erhält er sakramentale Gestalt und wird zusammen mit Priester- und Bischofsweihe Teil des Weihesakraments. Im Vergleich zu seiner vorkonziliaren Erscheinungsform nehmen die Konzilsväter aber noch eine zweite Ände-

<sup>787</sup> KERKVOORDE, A., Elemente zu einer Theologie des Diakonates, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia II. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 214-253, 214.

<sup>788</sup> Im Neuen Testament ist mehrfach von *διάκονοι* die Rede (z.B. Apg 6,1-6; Phil 1,1; 1 Tim 8,1-13) im Hinblick auf Träger und Trägerinnen eines Amtes der Gemeinde. Ursprünglicher Bezugsrahmen ist der persönliche Dienst bzw. Tischdienst. In den frühchristlichen Gemeinden der ersten Jahrhunderte entwickelte sich daraus ein eigener Stand mit eigener „Ordination“, der als Dienst unmittelbar dem Bischof zugeordnet war. In seiner Frühphase wurde der Diakonat von Männern und Frauen ausgeübt (mit Unterschieden in der West- und Ostkirche). Im Laufe der Zeit ging der Diakonat in dieser Form unter. Seit dem Mittelalter wurde er lediglich als Durchgangsstufe zum Priestertum verstanden und blieb damit ausschließlich Männern vorbehalten. Zudem galt er nicht mehr als sakramentaler Weihegrad. Vgl. WEISER, A., Diakon. I. Im Neuen Testament, in: LThK<sup>3</sup> 3, 178f; FABER, E.-M., Diakon. II. Historisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 3, 179-181.

rung vor: neben dem Diakonat als Eingangsstufe zum Priester- und Bischofsamt eröffnet das Konzil die Möglichkeit, auch verheiratete Männer zum (ständigen) Diakonat zuzulassen. Die Konzilsväter liefern auch eine Begründung zu ihrer Entscheidung für die „Wiederherstellung des Diakonats als eigener und beständiger Stufe der Hierarchie“ (vgl. LG 29,2): die Aufgaben, die dem Diakon zukommen, sind lebensnotwendig für die Kirche und können in manchen Diözesen aufgrund Priestermangels nicht mehr umfassend gewährleistet werden. Die Wiedereinführung des Diakonats in seiner speziellen Form ist also aus der Not geboren.<sup>789</sup> Dass sich diese Ausgangslage zum Teil fatal auswirkt auf die Konzeption und Integration des Dienstes in das Gefüge der kirchlichen Ämterstruktur, zeigt die folgende Übersicht.

*1. Ist der Diakonat ein Dienst?* LG 29,1 beschreibt den Diakonat geradezu als „Prototyp“ des Dienstes: „Auf einer niedrigeren Stufe der Hierarchie stehen die Diakone, denen die Hände ‚nicht zum Priestertum, sondern zum Dienst [*sed ad ministerium*]‘ auferlegt werden. Mit sakramentaler Gnade gestärkt, dienen [*inserviunt*] sie nämlich in der Diakonie der Liturgie, des Wortes und der Liebe [*diaconia liturgiae, verbi et caritatis*] dem Volk Gottes in Gemeinschaft mit dem Bischof und seinem Presbyterium.“ Der Diakonat steht im Dienst des Volkes Gottes.

*2. Ist der Dienst des Diakons sakramental?* LG 29,1 spricht dem Diakonat „sakramentale Gnade“ zu. Ist die Diakonenweihe damit auch ein Sakrament? Die relative Zurückhaltung der Aussage über die Sakramentalität der Diakonatsweihe in LG 29 beruht auf einem Kompromiss: Nachdem das Konzil von Trient die Sakramentalität der Diakonatsweihe bestimmt hatte, gab es noch einige Theologen, die dies bezweifelten; das Zweite Vatikanum nahm darauf Rücksicht und entschied sich für eine indirekte Aussage.<sup>790</sup> Gleich der erste Satz des Konzilsartikels konkretisiert die Zielrichtung des Weihesakraments zum Diakonat: Der Diakon wird nicht zum Priestertum (*ad sacerdotium*) geweiht, also nicht zum kultischen Vollzug, sondern – allgemein – zum „Dienst“ (*ad ministerium*).<sup>791</sup> Schon LG 28,1 schließt auch die Diakone mit ein in die Linie der Sukzession, die die Sendung Christi in der Sendung der Apostel und der kirchlichen Ämter fortführt: „So wird der von Gott eingesetzte kirchliche Dienst in verschiedenen Ständen von jenen ausgeübt, die schon von alters her Bischöfe, Presbyter und Diakone genannt werden.“ Die Trias aus Episkopat, Presbyterat und Diakonat in ihrer Gesamtheit hat

<sup>789</sup> Bereits im Vorfeld des Konzils war eine Wiedereinführung bzw. Stärkung des Diakonats und seine Öffnung für verheiratete Männer Thema in Theologie und Pastoral. Im deutschsprachigen Raum machten sich dafür vor allem engagierte Laien aus dem Bereich der Caritasbewegung stark. Vgl. SANDER, ST., Gott begegnet im Anderen. Der Diakon und die Einheit des sakramentalen Amtes (FThSt 71), Freiburg i.Br. 2006, 185-189. Auch die Thematik eines Frauendiakonats wurde schon vor dem Konzil diskutiert, im Konzil selbst jedoch nicht. Vgl. HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 460.

<sup>790</sup> Vgl. VORGRIMLER, H., Kommentar zum III. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche (Art. 29), in: LThK.E 1, 256-259, 258.

<sup>791</sup> Vgl. VORGRIMLER, Kommentar zum III. Kapitel, 258.

Teil an der einen Sendung Jesu Christi, um sich „mit heiliger Vollmacht ausgestattet“ (LG 20) in den Dienst des Volkes Gottes zu stellen. „Mit Berufung auf diese Texte könnte man [...] den Diakonat als integrierenden Teil des Dienstes der apostolischen Nachfolge betrachten. Das wäre kohärent mit der Einheit des Weihesakraments, mit seiner letzten Verwurzelung in Christus und mit der eigenen Teilhabe der Diakone an der Sendung, die die Apostel und ihre Nachfolger von Christus empfangen haben.“<sup>792</sup> Dem Textbefund von LG 29 nach bleibt uneindeutig, ob der Diakon auch „*in persona Christi*“ handeln kann – explizit ist davon nicht die Rede.

Seiner Beschreibung als Prototyp des Dienstes nach ist dem Diakonat selbstverständlich auch die Werkzeuglichkeit eigentümlich: „In seiner amtlichen Repräsentation der Grundstruktur christlicher Gemeinschaft liegt der Akzent auf dem Nicht-für-sich-selbst. Während der Presbyterat das ‚Extra nos‘ des Heils wachhält und im Verkündigungshandeln (einschließlich der Sakramente) pro me, das heißt, jeweils für mich, repräsentiert, ruft der Diakonat das ‚Pro nobis et pro omnibus‘, das Für-uns-und-für-alle, des Heilshandelns Gottes in Erinnerung und sorgt für seine Realisierung in aller Gebrochenheit und Vorläufigkeit.“<sup>793</sup>

3. *Ist der Dienst des Diakons kollegial?* Nach LG 29,1 übt der Diakon seinen Dienst „in Gemeinschaft mit dem Bischof und seinem Presbyterium“ aus. Im Einleitungssatz des Artikels wird allerdings betont, dass die Diakone „auf einer niedrigeren Stufe der Hierarchie“ stehen (*in gradu inferiori hierarchiae sistunt*). Im Unterschied zum Amt des Bischofs und Presbyters wird dem Diakon damit kein Kollegialorgan o.Ä. an die Seite gestellt. Vielmehr lehnt sich LG 29,1 durch den Hinweis, dass der Diakon seinen Dienst ausübt „in Gemeinschaft mit dem Bischof und dem Presbyterium“ an die funktionale Differenzierung der frühkirchlichen Dienste der Diakone und Presbyter an. Danach wurden die Diakone zum Dienst für den Bischof geweiht und waren ihm direkt zugeordnet, die Presbyter dagegen standen nicht zwischen Bischof und Diakonen und auch nicht auf gleicher Stufe neben den Diakonen, sondern bildeten – unabhängig von den Diakonen mit dem Bischof gleichsam den „Senat“ Gottes.<sup>794</sup>

4. *Welche Funktion(en) sind dem Dienst des Diakons zugeordnet?* LG 29 spricht zunächst allgemein vom Dienst der „Diakonie der Liturgie, des Wortes und der Liebe“ für das Volk Gottes. Gleich danach werden einzelne Aufgaben aufgezählt, wobei zuerst und konkret Aufgaben in der Liturgie genannt werden: Taufspendung, Eucharistieverwahrung und -austeilung, Eheassistentz und -segnung, Reichung der Wegzehrung, Schriftlesung und Glaubensunterweisung der Gläubigen, Vorstehen im Wortgottesdienst, Spendung von Sakramentalien und Leitung von Begräbnissen. Nach dieser Liste liturgischer

<sup>792</sup> MÜLLER, Diakonat, 86. Vgl. SANDER, Gott begegnet im Anderen, 216f.

<sup>793</sup> HILBERATH, Zwischen Vision und Wirklichkeit, 127.

<sup>794</sup> Vgl. HÜNERMANN, Theologischer Kommentar, 458.

Aufgaben spricht der Konzilstext noch allgemein von den „Pflichten der Liebe und der Verwaltung“ (*caritatis et administrationis officiis*), ohne diese näher zu erklären.<sup>795</sup> Diese Auflistung ist in liturgischer Hinsicht sehr konkret, im Hinblick auf die Diakonie des Wortes und der Liebe aber sehr oberflächlich. Auffällig daran ist, dass die genannten Aufgaben „aber nicht allein Sache des Diakons sind, sondern ebenso der *presbyteri* und des Bischofs, [deshalb] erschließt sich über sie nicht unbedingt, warum es der Diakone als einer spezifischen Gestalt des kirchlichen Dienstamtes bedarf.“<sup>796</sup>

Der Diakonat erweist sich nach diesem Fragen- und Antwortaufriss als Dienst und als sakramental. Im Vergleich zum Amt des Bischofs und des Presbyters trägt er so gut wie keine kollegialen Züge und bildet auch hinsichtlich seiner Funktionen nur einen kleinen Teil des dreifachen Amtes Christi ab. Als Proprium des Diakonats kann sein Dienstcharakter gelten, doch wird dieses Proprium durch fehlende Konturen und Abgrenzungen zu anderen Ämtern und Diensten der Kirche letztlich in Frage gestellt. Was ist das besondere Charakteristikum des diakonalen Dienstes und damit seine Existenzberechtigung? Als „Hilfskleriker mit der Vollmacht, feierlich die Taufe zu spenden“<sup>797</sup> wird er im Rahmen der Konzilsrezeption beurteilt oder als „verhinderter Priester“, „Sozialarbeiter“, „Lückenbüßer“ und „Kompensator“ für fehlendes Tun der Kirche und der Hierarchie bezeichnet.<sup>798</sup> Ist der Dienst des Diakons nur Ersatzdienst für fehlende Priester oder ist er Sinnbild für den Dienst der Kirche als Heilssakrament für die Welt? „Spitzzünftig gesagt, seit der Revitalisierung des Diakon[ats] durch das letzte Konzil ist der Diakon ein Stück weit das, was er in Messen mit diakonaler Assistenz nach der Wandlung proklamiert, ein ‚Mysterium fidei‘ – ein ‚Geheimnis des Glaubens‘.“<sup>799</sup>

Aufgrund der Revitalisierung des Diakonats durch das Konzil wird auch die Frage, ob Frauen zu Diakoninnen ordiniert werden können, (wieder) kontrovers diskutiert bzw. von Seiten des kirchlichen Lehramts dementiert.<sup>800</sup> „Ihre Beantwortung mit dem Hinweis, das Diakonenamt sei dem „*sacerdotium*“ zugeordnet und es müssten folglich dieselben Zugangsvoraussetzungen wie bei der Priesterweihe gelten, bleibt der für die

<sup>795</sup> „*Officium*“ müsste an dieser Stelle besser mit „Aufgaben“ übersetzt werden.

<sup>796</sup> MIGGELBRINK, R., Die „verschiedenen Dienstämter“ (LG 18) und die Einheit des Ordo. Zum Spezifikum des diakonalen Amtes, in: ARMBRUSTER, K./MÜHL, M. (Hrsg.), Bereit wozu? Geweiht für was? Zur Diskussion um den Ständigen Diakonat (QD 232), Freiburg i.Br. 2009, 204-221, 213.

H. VORGRIMLER hat festgestellt, dass es sich dabei um Aufgaben handelt, „die im Lauf der Kirchengeschichte schon mehr oder weniger häufig Diakonen übertragen worden waren. Und die sowohl zur Entlastung des Seelsorgsklerus als auch zum Aufbau priesterloser Gemeinden dienen können. Keine Aufgabe reicht in den streng konsekratorischen Bereich des ‚sacerdotiums‘ im eigentlichen Sinn hinein und keine Aufgabe ist so beschaffen, dass sie in Zukunft als exklusiv dem Diakon vorbehalten bezeichnet werden müsste.“ DERS., Kommentar zum III. Kapitel, 259.

<sup>797</sup> MIGGELBRINK, Die verschiedenen Dienstämter, 179.

<sup>798</sup> HILBERATH, Zwischen Vision und Wirklichkeit, 126.

<sup>799</sup> GRESHAKE, G., Priester sein in dieser Zeit. Theologie – Pastorale Praxis – Spiritualität, Freiburg i.Br. 2000, 169.

<sup>800</sup> Vgl. z.B. HÜNERMANN, P./BIESINGER, A./HEIMBACH-STEINS, M. u.a. (Hrsg.), Diakonat. Ein Amt für Frauen in der Kirche – ein frauengerechtes Amt, Ostfildern 1997; MÜLLER, Diakonat; DEMEL, Frauen und kirchliches Amt, 67-76.

Entwicklung einer eigenen Amtsspiritualität und Diensthaltung wenig hilfreichen Deutung des Diakonenamtes als eines defizitären Presbyterates verhaftet.“<sup>801</sup>

### 2.2.5 Die Dienste der Laien

„Was können die Diakone, was die Laien *nicht* können?“, ist eine häufig gestellte Frage seit dem Zweiten Vatikanum. Sie ist nicht nur gerechtfertigt aufgrund der Tatsache, dass allen Gläubigen des Volkes Gottes, also auch den Laien Anteilhabe am dreifachen Amt Christi zukommt. Brisant wird sie vor allem dadurch, weil das Konzil den Dienst des Diakons neu auf der „untersten“ Weihestufe verortete und ihm diejenigen Aufgaben außerhalb des genuin sazerdotalen Handlungsbereichs zuordnete, die es in weiten Teilen auch den Laien als neues Betätigungsfeld im Rahmen der kirchlichen Hierarchie zugestand. „Amtliches, d.h. repräsentatives und verbindliches Handeln im Namen der Kirche ist nicht nur auf die sakramental geweihten Amtsträger (= „Hierarchie“) beschränkt, sondern kann durch sie auch anderen Christen in verschiedenster Weise übertragen werden.“<sup>802</sup> Die Grundlage dafür legt das Konzil in Art. 33 des Kapitels über die Laien:

„Außer diesem Apostolat, das schlechthin alle Christgläubigen angeht, können die Laien darüber hinaus auf verschiedene Weisen [*diversis modis*] zu einer unmittelbareren Zusammenarbeit [*ad cooperationem immediatam cum apostolatu Hierarchiae vocari possunt*] mit dem Apostolat der Hierarchie berufen werden, nach der Art jener Männer und Frauen, die den Apostel Paulus beim Evangelium unterstützten, indem sie sich sehr im Herrn abmühten (vgl. Phil 4,3; Röm 16,3ff). Außerdem erfreuen sie sich der Geeignetheit, zu bestimmten Ämtern, die zu einem geistlichen Zweck auszuüben sind, von der Hierarchie herangezogen zu werden [*ad quaedam munera ecclesiastica, ad finem spiritualis exercenda, ab Hierarchica adsumantur*].“ (LG 33,3)

Die Termini, die hier für solche Ämter, Dienste und Aufgaben gebraucht werden, unterscheiden sich nicht von denen, mit denen das Konzil auch sonst die Ämter der sakramental Ordinierten bezeichnet werden: *munus*, *ministerium*, *officium*. Die in der Zeit nach dem Konzil in kirchlichen Dokumenten oftmals herangezogene begriffliche Unterscheidung zwischen (sakramentalen) Ämtern und (nicht-sakramentalen) Diensten erweist sich vor diesem Hintergrund als wenig hilfreich, denn einerseits verwendet das Konzil in LG 18f zur Kennzeichnung der Ämter, die das Weihesakrament erfordern, die Bezeichnung „Dienst“ (*ministerium*). Andererseits gebraucht es den Begriff „Amt“ (*munus*) und „Aufgabe“ (*officium*) auch für die Beauftragung von Laien (*munus* in LG 33,3 u. 35,1; *sacra officia* in LG 35,4 u. 37,3).<sup>803</sup> Vollkommen richtig beurteilt ein

<sup>801</sup> MIGGELBRINK, Die verschiedenen Dienstämter, 179. Siehe zu dieser Argumentation auch MÜLLER, Diakonat, 38.

<sup>802</sup> KEHL, Kirche, 438f.

<sup>803</sup> Etymologisch gilt zudem, dass die deutsche Bezeichnung „Amt“ die Bedeutung von „Dienst(stellung)“ hat. Sie gehört zu einem germanischen Wortstamm für „Diener, Gefolgsmann“. Allein dadurch sind viele kirchliche und theologische Dokumente, die zwischen „Ämtern“ für Ordinierte und „Diensten“ für („hauptamtliche“) Laien unterscheiden, obsolet. Aus theologisch-

früher Kommentar zu LG 33,3 die Tätigkeit der Laien (*munus*) in diesem Sinn als „Amt“ und spiegelt zugleich noch vorkonziliare Verengungen der im Konzil wiederentdeckten Würde und fundamentalen Gleichheit der Laien: „Es ist darum hier in keiner Weise *etwa nur* an bischöfliche Hausangestellte oder Chauffeurs zu denken, sondern vor allem an die Übernahme geistlicher Ämter in der Ausübung des Kultes, in der Verkündigung, in der sonstigen Seelsorge und kirchlichen Verwaltung, in der Caritas und im ganzen Bereich des Apostolates.“<sup>804</sup> Der Kommentar zeigt dabei auch, dass die Option, die der Konzilstext eröffnet, noch der weiteren Konkretisierung durch Theorie und Praxis des kirchlichen Rechts bedarf.

Für die Laien ist die Option, die LG 33,3 von Seiten der kirchlichen Hierarchie eröffnet, vor allem positiv zu beurteilen. Genau genommen trifft diese positive Einschätzung nicht nur für die Laien zu, sondern spricht für die konziliare Kirche als Volk Gottes an sich: Zum einen ist hier nun explizit von der Wertschätzung der Mitarbeit (*cooperatio*) von Männern *und* Frauen die Rede,<sup>805</sup> was sich schon allein durch paulinische Tradition nahe legt und mit ihr begründet wird, zum anderen wird hier im Sinn der konziliaren Leitidee der *Communio* und der Theologie des *Volkes Gottes* die überkommene vorkonziliare Grenzziehung zwischen „Klerikern“ und „Laien“ relativiert und stärker auf die gemeinsame Verantwortung aller Gläubigen am dreifachen Amt Christi und am Sendungsauftrag der Kirche rekurriert.<sup>806</sup> „Eine geistliche, d.h. sakramentale Qualität“ kommt den Tätigkeiten der Laien „immer schon zu, insofern sich auch in ihnen das Grundsakrament Kirche realisiert. Von diesem Grundverständnis her, das *Lumen Gentium* vorgegeben hat, kann es eigentlich keinen außersakramentalen Raum geben, vor allem nicht [...] [in der Orts-]Gemeinde. [...] Diese Aufgaben und Funktionen werden ja nicht geistlos wahrgenommen, sie geschehen unter dem Einfluss des Geistes Gottes, und sie erfreuen sich der kirchlichen Beauftragung. Diese Vollzüge partizipieren an der sakramentalen Wirklichkeit der Kirche und auch der Ämterstruktur.“<sup>807</sup>

Einziger Wermutstropfen bei der Heranziehung der Laien zur Mitwirkung in der kirchlichen Hierarchie ist der Hinweis und die Begründung an einer Stelle auf ihre (vorwiegende) Rolle als Lückenbüßer in Notsituationen (LG 35,4). Eine „eventuelle apostolische Tätigkeit der Laien wird eher als Nothilfe gesehen, die geleistet werden darf, wenn es an Geweihten mangelt. So ist der Laie in der Sicht des Konzils nicht nur ein Lückenbüßer im Bereich kirchlicher Aufgaben, vielmehr ist die Theologie des Laien in den Konzilstexten lückenhaft [...]. Eine Kirche, eine *communio*, in der die Laien jedoch

---

(rechtlich)er Perspektive verbietet sich zudem die Bezeichnung „Dienstamt“, da sie ein Pleonasmus ist. Vgl. BEINERT, Theologie des kirchlichen Amtes, 35; DEMEL, Das kirchliche Amt, 31.

<sup>804</sup> KLOSTERMANN, Kommentar zum IV. Kapitel, 271 [Hervorhebung durch G.Z.].

<sup>805</sup> Vgl. auch LG 30,1.

<sup>806</sup> Vgl. KEHL, Kirche, 439.

<sup>807</sup> DIRSCHERL, E., Bemerkungen zum Verhältnis von kirchlichem Amt und Laien im pastoralen Dienst der Gemeinde, in: BiLi 71 (1998), 98-102, 99f.

lediglich als passive ‚Schutzgenossen‘ gesehen werden, verbaut sich ihre eigene Zukunft. Auch und gerade die kirchliche Gemeinschaft kann ohne die *aktive* Mitwirkung *aller* Kirchenangehörigen nicht gedeihen.“<sup>808</sup>

### 2.2.6 *Amtstheologie im Dienst des Heilssakraments Kirche*

Das Zweite Vatikanische Konzil hat einer alten theologischen Erkenntnis wieder zum Durchbruch verholfen: Die Sakramentalität der Kirche begründet auch ihre Struktur und Ordnung. Wenn die Kirche *Mysterium* und *Heilssakrament* ist, muss ihre Ordnung und Gestalt diesen Anforderungen gerecht werden. Als *Heilssakrament* ist Kirche von ihrem trinitarischen Ursprung her in die Welt und zu den Menschen gesendet. Diese Sendung ist im Namen Christi Sein-für-die-Welt und zugleich Sein-in-der-Welt und Aufgabe aller Getauften des Volkes Gottes, nicht nur einiger Auserwählter.

Unter Rückgriff auf die biblischen und patristischen Wurzeln der Kirche haben die Konzilsväter dazu nicht nur Leitideen entwickelt, sondern sich um strukturelle Umsetzung bemüht. In manchen Teilen „kam das Konzil dabei zu Konsensus-Aussagen, die zweifellos einen großen Raum wahrer Gemeinsamkeit zum Ausdruck bringen, jedoch nicht darüber hinwegtäuschen dürfen, dass hier eher Abgrenzungen nach verschiedenen Seiten aufgestellt worden sind und nicht schon gültige Antworten gegeben werden können. Dies kann soweit gehen, dass das Konzil noch keine Lösung für ein Problem unmittelbar formulieren kann, aber nach mehreren Seiten hin so etwas wie Leitplanken aufstellt, die nach außen hin abgrenzen, um besser den inneren Raum zu markieren, innerhalb dessen die Lösung erst noch gefunden werden muss.“<sup>809</sup>

Der Entwurf einer tragfähigen Struktur zur Erfüllung des Sendungsauftrags zwischen gemeinsamem Priestertum aller Gläubigen und der hierarchischen Verfasstheit der Kirche stellt in diesem Sinn ein Leitsystem dar, dessen Inneres noch genauerer Konstruktion bedarf. Ein wichtiger Leitpfosten in diesem System ist das Amt des Diözesanbischofs. In ihm zeigt sich stellvertretend für alles Tun in der Kirche die Qualifizierung als Dienst. Die den Konzilstext dominierende Beschreibung des Bischofsamtes bringt allerdings auch Schwierigkeiten mit sich, die einer weiteren Klärung bedürfen: Wie ist das Verhältnis von Bischofsamt und Priesteramt zu bestimmen? Wie ist das Verhältnis von Bischofsamt und Diakonat zu bestimmen? Wie stellt sich die Beziehung zwischen dem Amt des Bischofs und beauftragten Laien dar? Wie stehen diakonale und laikale Tätigkeiten zueinander? Und nicht zuletzt, sondern als Grundlage vor allem anderen: Wie muss das Zusammenwirken von gemeinsamen und besonderen Priestertum gedacht werden, wenn es den Heildienst Christi für die Welt sichtbar machen will? „Vieles,

---

<sup>808</sup> WALF, K., Lakunen und Zweideutigkeiten in der Ekklesiologie des II. Vatikanums, in: ALBERIGO, G./CONGAR, Y./POTTMAYER, H.J. (Hrsg.), Kirche im Wandel. Eine kritische Zwischenbilanz nach dem Zweiten Vatikanum, Düsseldorf 1982, 195-207, 203f [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>809</sup> LEHMANN, K., Hermeneutik für einen künftigen Umgang mit dem Konzil, in: WASSILOWSKY, G. (Hrsg.), Zweites Vatikanum – vergessene Anstöße, gegenwärtige Fortschreibungen (QD 207), Freiburg i.Br. 2004, 71-89, 77.



was das Konzil anregt, ist [...] erst Optativ und noch nicht Realität. Es wird von der Gesamtkirche, ihrer obersten Führung, der Zusammenarbeit von Bischöfen, Priestern und Laien, kurz allen Schichten des mystischen Leibes, der die Kirche ist, abhängen, ob die Grundhaltungen der *Constitutio de Ecclesia* und des ganzen Konzils zu einer dauerhaften Frucht führen. Nur die Kraft des Heiligen Geistes, aus dem nach der Überzeugung Papst Johannes' XXIII. die Konzilsidee geboren wurde, kann das gewaltige Konzilswerk zu Ende und zum Gelingen führen, aber nicht ohne die Mitarbeit der Kirche. Ihrer Gewohnheit nach pflegt die Kirche ihre Konzilsentscheidungen ‚ad perpetuam rei memoriam‘ zu verabschieden, das heißt, sie nicht zu vergessen und immer wieder neu zu überdenken. Kein Konzil bedeutet ein Ende; immer ist es ein Anfang. Vielleicht weist kein Konzil der Kirchengeschichte so sehr nach vorne wie das *Vaticanum II*; obwohl es wie keines bisher so viel aus der kirchlichen Vergangenheit aufzuarbeiten versucht.“<sup>810</sup>

---

<sup>810</sup> GRILLMEIER, *Eigenart der Konstitution*, 141.



### 3 Ämterstruktur als Konkretion des Heils- sakraments Kirche – Die rechtliche Grundlegung der Amtstheologie des Konzils

Mit der Ankündigung des Zweiten Vatikanischen Konzils verband sich ein „*Aggiornamento*“ des bisherigen kirchlichen Gesetzbuches (Codex Iuris Canonici von 1917) zur Anpassung des Kirchenrechts an die Erfordernisse der Zeit.<sup>811</sup> Nach dem Konzil stand die Kodex-Reform-Kommission vor der Aufgabe, die Strukturen, die sich über Jahrhunderte hinweg erhalten hatten, auf die grundlegend veränderten Verhältnisse in Kirche und Welt hin zu überprüfen, die konziliaren Weisungen aufzugreifen und in einen rechtlichen Rahmen zu fassen.<sup>812</sup> Eine unmittelbare Kodifizierung der Konzilsbeschlüsse war nicht möglich, doch sollten diese die maßgebliche Basis der Revision des kirchlichen Gesetzbuches bilden, das im Ergebnis den Codex Iuris Canonici von 1983 darstellt.

Der Weg vom Konzil zum Kodex war bereits zu Beginn der ersten Etappe mit Schwierigkeiten belegt: Das Zweite Vatikanische Konzil war pastoral ausgerichtet, das heißt „das Bemühen, die Lehre der Kirche werbend und der Zeit entsprechend darzulegen und nicht Glaubensirrtümer zu verurteilen, war das hervorstechendste Merkmal.“<sup>813</sup> Dieser Ausrichtung entsprachen die einzelnen Konzilsbeschlüsse mit ihrer betont pastoralen und damit nichtrechtlichen Sprache.<sup>814</sup> Die konkreten Hintergründe dafür sind in der Unzufriedenheit vieler Konzilsväter mit den Vorläufer-Texten aus der Vorbereitungsphase des Konzils zu suchen, die vorwiegend von einer scholastischen und rechtlichen Sicht der Kirche geprägt waren: „Viele Väter waren so enttäuscht, dass es zum konziliaren Protest gegen das Kirchenrecht kam, der seinen Höhepunkt bereits in der ersten Tagungsperiode erreichte und auch später nicht verstummte. Sie wandten sich nicht gegen

<sup>811</sup> JOHANNES XXIII. spricht von „aggiornamento del Codice di Diritto Canonico“. Vgl. DERS., Ansprache vom 25. Januar 1959, in: AAS 51 (1959), 65-69, 68f; DERS., Litterae encyclicae *Ad Petri Cathedram* vom 29. Juni 1959, in: AAS 51 (1959), 497-531, 498.

<sup>812</sup> Die Reform des CIC/1917 wurde der „Pontificia Commissio Codici Iuris Canonici Recognoscendo“, der sog. CIC-Reformkommission übertragen. Johannes XXIII. berief im März 1963 die Kommission von Kardinälen, die von Konsultoren beraten wurde. Kurz vor Abschluss des Konzils eröffnete Paul VI. im November 1968 die Arbeit der Kommission mit dem Arbeitsauftrag, das kanonische Recht dem neuen Geist des II. Vatikanums und den neuen Bedürfnissen des Gottesvolkes anzupassen. Vgl. SCHMITZ, H., Der Codex Iuris Canonici von 1983, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 49-76, 54f.

<sup>813</sup> GEHR, J., Die rechtliche Qualifikation der Beschlüsse des Zweiten Vatikanischen Konzils (MThS.K 51), St. Ottilien 1997, 52.

<sup>814</sup> Bei einem Vergleich der Beschlüsse des II. Vatikanums mit dem Erscheinungsbild der Beschlüsse der vorausgehenden ökumenischen Konzilien stellt J. GEHR auffallende Unterschiede fest: Die Konzilsdokumente gliedern sich nicht in Glaubenslehren einerseits und Disziplinarbestimmungen andererseits; d.h. dass die seit den ersten ökumenischen Konzilien bestehende Aufteilung der Konzilsaufgaben in Glaubenslehre und kirchliche Ordnung überwunden worden ist. Außerdem finden sich in den Beschlüssen des II. Vatikanums keine Verwerfungen und Verurteilungen mit der bekannten Schlussformel „anathema sit“. Vgl. DERS., Die rechtliche Qualifikation, 64.

das Recht als solches, wohl aber gegen eine Verrechtlichung von Glaube und Kirche. Selbst in jenen Fragen, bei denen es sich um eindeutig kirchenrechtlich zu normierende Materialien handelte, lehnten sie eine juristische Sprechweise ab.“<sup>815</sup> Der hier angesprochene Vorwurf des Antijuridismus der Konzilsväter und der Konzilstexte kann erst vor dem weiteren Hintergrund der vorkonziliaren Ekklesiologie richtig verstanden werden: Die vorwiegend pastorale Konzilssprache ist Reaktion auf eine Kirchenlehre, die fast ausschließlich vom Kirchenrecht bestimmt wurde und in der man zu Recht personale, pastorale und theologische Dimensionen der Kirche vermisste.<sup>816</sup> Die dominierende Rolle des Kirchenrechts vor dem Konzil hat sich damit nachhaltig auf die Kodexrevision nach dem Konzil ausgewirkt und kann für die Schwierigkeiten bei der Erfassung des rechtlichen Gehalts der Konzilsbeschlüsse aufgrund der pastoralen Sprechweise verantwortlich gemacht werden. Konkret betrifft das zum einen die Frage, ob das Konzil an irgendeiner Stelle seiner Beschlüsse eine rechtlich relevante Aussage macht, oder auch die Frage, welche Konsequenzen sich aus einer rechtlich bedeutsamen Aussage ableiten. Die Kodexreform nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil war mit Fragen dieser Art konfrontiert und mit sprachlichen Zweideutigkeiten beschäftigt.<sup>817</sup>

Auf dem weiteren Weg zum neuen kirchlichen Gesetzbuch lieferten die *Leitlinien* der Kodex-Reformkommission die entscheidende Richtungsvorgabe.<sup>818</sup> Gegenüber der pastoralen Ausrichtung der Konzilstexte betont vor allem die erste Leitlinie den Rechtscharakter des künftigen Kodex: er soll keine Sammlung pastoraler Ermahnungen werden.<sup>819</sup> Die Kommission war grundsätzlich vor die Aufgabe gestellt, das Kirchenrecht im Geist des Konzils zu reformieren. Sie hatte damit auch den Auftrag, ihrer Arbeit das Kirchenbild bzw. die Kirchenbilder des Konzils zu Grunde zu legen. Betrachtet man die zehn Leitlinien unter diesem Aspekt, so begegnet man zwei voneinander verschiedenen Begründungen des Rechts in der Kirche: Einerseits wird kirchliches Recht ausschließlich theologisch vom Kirchenverständnis des Konzils abgeleitet, das Kirche als *Mysterium* und *Sacramentum* dargestellt hat (LG 1) und in dem das Pneumatologische und Institutionelle eine zwar zu unterscheidende, aber nicht trennbare komplexe Wirklichkeit bilden (LG 8). Das Kirchenrecht erscheint dabei als Ausdruck der sichtbaren Seite des Mysteriums der Kirche und hat insofern Anteil am sakramentalen Wesen der Kirche.<sup>820</sup> Dieser im Sinn von *Lumen gentium* entwickelte theologische Ansatz für die Be-

<sup>815</sup> GEHR, Die rechtliche Qualifikation, 86f.

<sup>816</sup> Vgl. AYMANS, W., Die Kirche im Codex. Ekklesiologische Aspekte des neuen Gesetzbuches der lateinischen Kirche, in: DERS., Kirchenrechtliche Beiträge zur Ekklesiologie (KStuT 42), Berlin 1995, 41-64, 44; SCHMITZ, H., Der Codex Iuris Canonici von 1983, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 49-76, 52.

<sup>817</sup> K. WALF geht davon aus, dass die Verständigungsschwierigkeiten zwischen Dogmatikern und Kanonisten zu den sprachlichen Unausgewogenheiten der Konzilstexte beigetragen haben. Vgl. DERS., Lakunen und Zweideutigkeiten, 195-207.

<sup>818</sup> „Principia quae Codicis Iuris Canonici recognitionem dirigant“, in: Communicationes 1 (1969), 77-85. Die zehn Leitlinien wurden von der CIC-Reformkommission unter Berücksichtigung der Stellungnahmen der Bischofskonferenzen erarbeitet und von der Bischofssynode 1967 approbiert.

<sup>819</sup> Vgl. Communicationes 1 (1969), 78.

<sup>820</sup> Vgl. Communicationes 1 (1969), 79.

gründung des Rechts in der Kirche steht in den Leitlinien für die Neukodifikation des kanonischen Rechts im Vordergrund. Interessanterweise löste gerade diese an das Konzil angelehnte Formulierung der Sicht des kirchlichen Rechts bei der Vorstellung der Leitlinien im Rahmen der Bischofssynode 1967 Rückfragen aus, die schließlich zu einer ausdrücklichen Bestätigung und theologischen Klärung des genannten Ansatzes führten.<sup>821</sup> Andererseits begegnet in den zehn Leitlinien aber weiterhin jener Begriff, dem über lange Zeit eine Schlüsselrolle für die Begründung des Kirchenrechts zugefallen ist und der vor allem den CIC/1917 prägte: Kirche als *societas perfecta*.<sup>822</sup> Wenn dieser Argumentation auch ein theologischer Begründungsschritt vorausgeht, nämlich der Versuch, mit Rückgriff auf das Neue Testament nachzuweisen, dass die Kirche eine *societas* ist, so wird in dieser Konzeption das Kirchenrecht nicht aus dem inneren Wesen der Kirche abgeleitet, sondern von einem philosophischen Vernunftprinzip. Die Reformarbeit des Kodex wurde folglich von zwei verschiedenen Begründungen des Rechts in der Kirche bestimmt: Zum einen von einem theologischen Rechtsbegriff, der vom sakramentalen Wesen der Kirche abgeleitet und als Ausdruck der sichtbaren Gestalt des Geheimnisses der Kirche verstanden wird und zum anderen von einem sozialphilosophischen Rechtsbegriff, der Kirche als hierarchisch gegliederte „*societas perfecta*“ auffasst.<sup>823</sup> Die beiden divergierenden Verständnisweisen von Kirche in den Dokumenten des Zweiten Vatikanischen Konzils setzen sich also auch im Rahmen der Reformarbeit zum neuen Kodex fort und werden für das nachkonziliare Kirchenrecht prägend.

Zum Abschluss der Arbeiten am neuen kirchlichen Gesetzbuch 1983 hebt Papst JOHANNES PAUL II. in der Apostolischen Konstitution zur Promulgation des CIC/1983 *Sacrae disciplinae leges* die Communio-Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils hervor und spricht von ihr als einer wesentlichen Leitlinie für den neuen Kodex.<sup>824</sup> Gerade im Hinblick darauf, dass die oben erwähnten Leitlinien zur Kodexreform das Stichwort *Communio* nicht erwähnen, überrascht dies umso mehr. Im Rückgriff auf das Konzil – und seine spätere lehramtliche Beurteilung – gilt *Communio* ja tatsächlich als eine „Leitidee“ (neben *Volk Gottes* u.Ä.), die das rein naturrechtlich und soziologisch begründete Kirchenbild der vorkonziliaren Zeit ablösen und den geistlich grundgelegten kommunialen und sozialen Aspekt auch für die rechtliche Gestalt der Kirche umschreiben wollte. Während das Stichwort in den Leitlinien zur Kodexreform offensichtlich unberücksichtigt blieb, wird es in der Promulgationskonstitution zum neuen Kodex an maßgeblicher Stelle genannt, wenn die Lehre von der Kirche als *Communio* als ein zum wahren und eigentlichen Bild der Kirche gehörendes wesentliches Element bezeichnet wird, das die gegenseitigen Beziehungen bestimmt, die zwischen den Teilkirchen und

<sup>821</sup> Vgl. *Communicationes* 1 (1969), 97.

<sup>822</sup> Vgl. *Communicationes* 1 (1969), 85.

<sup>823</sup> Vgl. RIEDEL-SPANGENBERGER, *Communio* als Strukturprinzip, 233f.

<sup>824</sup> Vgl. CIC/1983, XXI.

der Gesamtkirche, zwischen der Kollegialität der Bischöfe und dem Primat des Papstes (*communio hierarchica*) und ebenso zwischen allen Gliedern des Volkes Gottes bestehen.<sup>825</sup> *Communio* kann damit als das konziliar begründete Strukturprinzip der Kirche bezeichnet werden, an dem sich die innerkirchlichen Rechtsbeziehungen zwischen den verschiedenen Rechtssubjekten auszurichten haben.

Ist das *Communio*-Prinzip, wie es in der Promulgationsbulle zum CIC/1983 beschrieben wird, zur durchgängigen Leitlinie des neuen Gesetzbuches geworden? Welche rechtlichen Konsequenzen wurden aus der konziliaren *Communio*-Struktur für die Kirche und ihre Ämterstruktur gezogen?

### 3.1 Rechtliche Grundlegung: Der Codex Iuris Canonici von 1983 als Übersetzung der konziliaren Ekklesiologie

JOHANNES PAUL II. hat den am 25. Januar 1983 promulgierten neuen Codex Iuris Canonici (CIC/1983) als das gleichsam letzte Dokument des II. Vatikanischen Konzils bezeichnet.<sup>826</sup> Damit wird ein enger Zusammenhang zwischen dem Zweiten Vatikanischen Konzil und dem praktisch bedeutsamsten Teil der Kodexreform hergestellt. Diese Verbindung wird auch in dem Bild bestätigt, das der neue Kodex anbietet. So erklärt JOHANNES PAUL II. in der Promulgationsbulle zur Einführung des CIC/1983: „Das Instrument, das der Kodex ist, entspricht dem Wesen der Kirche, wie es vor allem durch das Lehramt des II. Vatikanischen Konzils ganz allgemein und besonders in seiner ekklesiologischen Lehre dargestellt wird.“<sup>827</sup>

Wird das neue kirchliche Gesetzbuch dem Leitbild und Maßstab, den das Zweite Vatikanische Konzil von der Kirche entworfen hat, gerecht? Auf dem Prüfstand stehen die Reformarbeit für den neuen CIC/1983, seine Gesetzssystematik und seine Einzelbestimmungen.

#### 3.1.1 Konturen der Konzilstheologie im CIC/1983

Zur Fortschreibung der *Communio*-Theologie forderte der Fundamentaltheologe W. BREUNING die kirchenrechtliche Relevanz dieser Konzilslehre ein: „Denn wenn die Kirche *Communio* ist, stehen die Lebensformen dieser Gemeinschaft ja nicht neben einem äußerlichen Ordnungsgerüst, das für das Organisatorische in der Kirche zwar unentbehrlich, aber auch für ihre Lebensart letztlich doch nicht entscheidend ist, sondern dann muss die Gestalt und das Gestaltwerden von Kirche eben von dieser letzten Wirk-

<sup>825</sup> JOHANNES PAUL II., *Sacrae disciplinae leges*, XVIII.

<sup>826</sup> JOHANNES PAUL II., Ansprache vom 21.11.1983 bei der Audienz für die Teilnehmer am Ersten Kurs der Päpstlichen Universität Gregoriana zur Einführung in den neuen Codex Iuris Canonici, in: *Communicationes* 15 (1983), 124-126, 125.

<sup>827</sup> Vgl. JOHANNES PAUL II., *Sacrae disciplinae leges*, XVIII f.

lichkeit der *Communio* geprägt sein.“<sup>828</sup> Diese Aussage setzt einerseits voraus, dass das Recht der Kirche theologisch in der tiefergehenden Wirklichkeit der kirchlichen *Communio* gründet. Sie verlangt aber zum Anderen auch, dass die konkrete Gestalt kirchlichen Rechts dem damit vorausgesetzten hohen ekklesiologischen Anspruch gerecht wird und von eben dieser *Communio*-Wirklichkeit bestimmt ist. Nach dem Inkrafttreten des auf der Basis des Zweiten Vatikanischen Konzils erarbeiteten neuen Gesetzbuches für die Lateinische Kirche am 27. November 1983 stellt sich die Frage, wie weit das *Communio*-Prinzip in den Kanones des neuen Kodex im Einzelnen zum Ausdruck gebracht worden ist. In Bezug auf verfassungsrechtliche Neuerungen nach dem Konzil hatte H. DOMBOIS bemerkt, dass diese in der katholischen Kirchenrechtswissenschaft unter dem Gesamtgedanken der *Communio* zusammengefasst seien, „ohne dass jedoch über diesen allgemeinen Leitgedanken hinaus konkrete rechtliche Folgerungen gezogen werden.“<sup>829</sup> Wie weit ist *Communio*, als Formalprinzip des kirchlichen Rechts wissenschaftlich erkannt<sup>830</sup> und amtlich anerkannt<sup>831</sup>, nunmehr in der neuen Kodifikation als Gestaltprinzip konkret wirksam geworden?

Grundlegend stellt sich zunächst die Frage nach dem rechtstheoretischen Ansatz des CIC/1983 und nach seiner zugrundeliegenden kirchenrechtstheoretischen Konzeption. Zum einen wird hierbei evident, dass das Gesetzbuch trotz seiner formalen Einheit und einer damit gegebenen gewissen Einheitlichkeit inhaltlich in den einzelnen Teilen von unterschiedlichen Konsultorengruppen erarbeitet wurde, die in der Verwirklichung fundamentaler Prinzipien der Neukodifikation durchaus Unterschiede durchscheinen lassen – ähnlich wie die Konzilsväter.<sup>832</sup> Zum anderen kann es vermutlich nicht Aufgabe eines Gesetzbuches sein, selbst das rechtstheoretische Konzept zu formulieren, nach dem es gestaltet ist. Die Konzeption kann vielmehr nur aus der Systematik und aus Einzelbestimmungen unter Berücksichtigung der Arbeit und Intention der Kodex-Reformkommission indirekt interpretiert werden.

Ein erster Blick in den CIC/1983 lässt eindeutig Elemente erkennen, die von einer Anwendung bzw. Übernahme der Leitgedanken des Zweiten Vatikanischen Konzils zeugen. Das zeigt sich bereits in der Gesetzessystematik, die zwar auf das Einteilungsschema des CIC/1917 zurückgreift,<sup>833</sup> dieses aber in den für die Kirche zentralen Berei-

<sup>828</sup> BREUNING, W., Das Verständnis des katholischen Bischofsamtes nach dem II. Vatikanischen Konzil, in: SANDERS, W. (Hrsg.), Bischofsamt – Amt der Einheit. Ein Beitrag zum ökumenischen Gespräch, München 1983, 9-30, 13.

<sup>829</sup> DOMBOIS, H., Das Recht der Gnade. Ökumenisches Kirchenrecht, Bd. III, Bielefeld 1983, 402.

<sup>830</sup> Vgl. dazu die Arbeiten von SOBANSKI, R., Die methodologische Lage des katholischen Kirchenrechts, in: AfKKR 147 (1978), 435-476. Im Bereich der evangelischen Theologie hatte das Verständnis der Kirche als *Communio* schon seit Jahrzehnten zu Erwägungen über die gemeinschaftsbildende Wirkung der Verkündigung und über die Struktur der Kirche geführt, so z.B. bei ALTHAUS, P., *Communio sanctorum*, München 1929; BONHOEFFER, D., *Sanctorum communio*, München 1954. Vgl. dazu PIRSON, D., *Communio* als kirchenrechtliches Prinzip, in: ZevKR 29 (1984), 35-45, 37-40.

<sup>831</sup> JOHANNES PAUL II., *Sacrae disciplinae leges*, VII-XIV.

<sup>832</sup> Vgl. SCHMITZ, *Codex Iuris Canonici*, 60f.

<sup>833</sup> Die Gesetzessystematik des CIC/1917 war dem Einteilungsschema des römischen Rechts entlehnt (*personae – res – actiones*) und in fünf Bücher aufgeteilt: I. *Normae generales*, II. *De personis*, III.

chen weiterentwickelt und theologisch-konzilsgemäß gestaltet.<sup>834</sup> Buch II trägt nicht mehr wie 1917 die vom römischen Recht übernommene Überschrift „*De personis*“, die eine vorwiegend „individualistische Tendenz“<sup>835</sup> signalisierte und die kirchlichen Ämter unter personen- bzw. standesrechtlichem Aspekt betrachtete. Es ist vielmehr von der Kirchenkonstitution *Lumen gentium* des Zweiten Vatikanums geprägt und mit „*De Populo Dei*“ überschrieben, wodurch programmatisch die Darstellung der Kirchenstruktur in gesamtekklesiologischer Perspektive angekündigt wird.<sup>836</sup> Buch III des CIC/1917 „*De rebus*“, in dem in erster Linie diejenigen Rechtsmaterien zusammengefasst waren, die sich nicht in den Allgemeinen Normen (Buch I), im Personenrecht (Buch II), im Prozessrecht (Buch IV) und im Strafrecht (Buch V) unterbringen ließen, wurden im CIC/1983 in drei selbständige Bücher aufgegliedert,<sup>837</sup> von denen zwei die Normen über die zentralen Lebensvollzüge der Kirche enthalten: Verkündigung des Wortes Gottes und Feier der Sakramente. Die Überschriften der Bücher III („*De Ecclesiae munere docendi*“ – „Verkündigungsdienst der Kirche“) und IV („*De Ecclesiae munere sanctificandi*“ – „Heiligungsdienst der Kirche“) sind dem konziliaren Schema der Drei-Ämter-Lehre (*tria munera*) entnommen. Aufgrund der nur unvollständigen und inkonsequenten Anwendung dieser Konzilslehre auf die Gesetzessystematik bleibt letztlich ein unbefriedigender Eindruck zurück.<sup>838</sup> Wenn die systematische Anordnung der Gesetze auch nicht überbewertet werden darf,<sup>839</sup> so kann sie gerade im Fall der abstrakten Kodifikation des CIC/1983<sup>840</sup> nicht als völlig belanglos abgetan werden. Denn sie stellt für das Kirchenrecht „nicht nur ein Mittel logischer Ordnung, sondern auch ein Ausdrucksmittel des theologischen Gehalts“ dar.<sup>841</sup> Der zentrale Teil des CIC/1983 hat ge-

De rebus, IV. De processibus, V. De delictis et poenis. Der CIC/1983 gliedert sich in sieben Bücher: I. De normis generalibus, II. De Populo Dei, III. De Ecclesiae munere docendi, IV. De Ecclesiae munere sanctificandi, V. De bonis Ecclesiae temporalibus, VI. De sanctionibus in Ecclesia, VII. De processibus.

<sup>834</sup> Vgl. die Bücher II, III und IV des CIC/1983.

<sup>835</sup> AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 136. Vgl. LEGRAND, H.M., Die Entwicklung der Kirchen als verantwortliche Subjekte. Eine Anfrage an das II. Vatikanum, in: ALBERIGO, G. u.a. (Hrsg.), Kirche im Wandel, Düsseldorf 1982, 141-174, 168.

<sup>836</sup> Vgl. DEMEL, Mitmachen – Mitreden – Mitbestimmen, 24; DIES., Statisten oder Protagonisten, 96.

<sup>837</sup> Vgl. die Bücher III, IV und V des CIC/1983.

<sup>838</sup> Dass es letztlich kein eigenes Buch über das *munus regendi* gibt, wird von der Kommission damit erklärt, dass es aus sachlichen Gründen notwendig war, in den Bücher II, V, VI und VII über das „*munus regendi*“ zu handeln, so dass ein eigenes Buch „*De munere regendi*“ nur zu einer Vielzahl von Wiederholungen geführt hätte. Vgl. Communicationes 9 (1977) 230; „Nota“ im Schema Canonum Libri I. De normis generalibus. Typ. Po. Vat. 1977, 4. W. AYMANS beurteilt den Versuch der Kodex-Kommission als gescheitert: „Die teilweise Verwendung eines dreigliedrigen Prinzips ist ein Widerspruch in sich.“ AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 139.

<sup>839</sup> Vgl. KUTTNER, ST., Betrachtungen zur Systematik eines neuen Codex Iuris Canonici, in: LEISCHING, P. u.a. (Hrsg.), Ex aequo et bono (FS W.M. Plöchl), Innsbruck 1977, 15-21, 18.

<sup>840</sup> Als abstrakte Kodifikation ist der CIC/1983 kein Rechtsbuch, sondern ein Gesetzbuch. Unter „Rechtsbuch“ ist nach juristischem Verständnis eine private Rechtssammlung geltenden Rechts zu verstehen; mit „Gesetzbuch“ hingegen wird eine amtlich erlassene Kodifikation von Rechtsnormen bezeichnet. Vgl. SCHMITZ, Codex Iuris Canonici, 56.

<sup>841</sup> AYMANS, W., Ekklesiologische Leitlinien in den Entwürfen für die neue Gesetzgebung, in: AfKKR 151 (1982), 25-57, 36.



setzessystematisch mit der bisherigen, durch das römische Recht bestimmten Tradition gebrochen und eine vorwiegend theologische Ordnung im Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils erhalten. In den Büchern II, III und IV, die den organischen Aufbau des Volkes Gottes (II) und den Vollzug seiner Sendung in Wort (III) und Sakrament (IV) rechtlich normieren, ist das juristische Ordnungsprinzip durch ein spezifisch ekklesiologisches ersetzt worden.<sup>842</sup> Rechtssprachlich wurde dies dadurch erreicht, dass an die Stelle der bisherigen, aus dem römischen Recht übernommenen Terminologie zentrale ekklesiologische Begriffe aus dem Zweiten Vatikanum traten.

Dass dieser gesetzessystematischen und rechtssprachlichen Neufassung im Kernbereich des CIC/1983 ein theologisches Verständnis des Kirchenrechts zugrunde liegt, wird vor allem durch die einleitenden Fundamentalnormen in den drei Büchern II, III und IV bestätigt. Der Einleitungskanon des Buches II zielt nicht mehr auf die Rechtspersönlichkeit in der Kirche ab (vgl. c.87 CIC/1917),<sup>843</sup> sondern nennt als entscheidendes Subjekt in der Kirche und in der kirchlichen Rechtsordnung die „*christifideles*“,

„die durch die Taufe Christus eingegliedert, zum Volk Gottes gemacht und dadurch auf ihre Weise des priesterlichen, prophetischen und königlichen Amtes Christi teilhaft geworden sind; sie sind gemäß ihrer je eigenen Stellung zur Ausübung der Sendung berufen, die Gott der Kirche zur Erfüllung in der Welt anvertraut hat“ (c.204 § 1).

Nach den Worten E. CORECCOS ist damit „an die Stelle des erkenntnistheoretischen Prinzips der Vernunft [...] das des Glaubens getreten.“<sup>844</sup> Zudem erhindert die fundamentale theologische Kategorie des und der „*christifidelis*“, die allen Differenzierungen innerhalb der kirchlichen *Communio* vorausliegt, dass die Amtsträger wieder zum einzigen, das ganze System beherrschenden Subjekt gemacht werden und die Kirche entsprechend einseitig hierarchisch strukturiert erscheint. Auch die einleitenden Kanones der Bücher III und IV haben die kirchliche *Communio* in ihrer Gesamtheit im Blick. Zum „*munus docendi*“ stellt c.747 §1 fest:

„Christus, der Herr, hat der Kirche das Glaubensgut anvertraut, damit sie unter dem Beistand des Heiligen Geistes die geoffenbarte Wahrheit heilig bewahrt, tiefer erforscht und treu verkündigt und auslegt; ...“

Dies gilt vom ganzen Volk Gottes als Träger von Verkündigung, Glaube und Bekenntnis.<sup>845</sup> Auch als Träger des „*munus sanctificandi*“ erscheinen in c.834 §1 der ganze mystische Leib Christi, Haupt und Glieder.<sup>846</sup> Die Sakramente werden als Handlungen Christi und der Kirche bezeichnet, die in sehr hohem Maße dazu beitragen, „dass die

<sup>842</sup> Vgl. CORECCO, E., Die kulturellen und ekklesiologischen Voraussetzungen des neuen CIC, in: AfkKR 152 (1983), 3-30, 13.

<sup>843</sup> C.87 CIC/1917: „Baptismate homo constituitur in Ecclesia Christi persona cum omnibus christianorum iuribus et officiis, nisi, ad iura quod attinet, obstet obex, ecclesiasticae communionis vinculum impediens, vel lata ab Ecclesia censura.“

<sup>844</sup> CORECCO, Voraussetzungen des neuen CIC, 13.

<sup>845</sup> AYMANS, Träger des Lehramts, 659.

<sup>846</sup> Vgl. MÜLLER, L., Begriff, Träger und Ordnung der Liturgie, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 778-786, 781.

kirchliche *Communio* herbeigeführt, gestärkt und dargestellt wird [...]“ (c.840). Die Gesamtkonzeption der Bücher II, III und IV des CIC/1983, die in ekklesiologischer Hinsicht die wichtigsten sind, enthält einen eindeutig theologischen Ansatz: Sie setzt den Glauben als erkenntnistheoretisches Prinzip voraus und basiert auf dem konziliaren Verständnis der Kirche als *Communio*.

Daneben finden sich im selben Gesetzbuch aber auch Bestimmungen bzw. ganze Bücher, die von der Vorstellung der Kirche als einer *societas (perfecta)* geprägt sind. Zunächst ist hier auf c.204 §2 zu verweisen, der wörtlich von LG 8 übernommen wurde:<sup>847</sup>

„Diese Kirche, die in dieser Welt als Gesellschaft [*societas*] verfasst und geordnet ist, ist in der katholischen Kirche verwirklicht, die von dem Nachfolger Petri und den Bischöfen in Gemeinschaft mit ihm geleitet wird.“

Der Rückgriff auf die Kirchenkonstitution des Zweiten Vatikanums garantiert nicht in jedem Fall ein zeitgemäßes theologisches Verständnis des kirchlichen Rechts. Zur Erinnerung: In der dogmatischen Konstitution *Lumen gentium* fällt auf, dass trotz der „ekklesiologischen Wende“<sup>848</sup> neben der *Communio*-Ekklesiologie Elemente einer vorwiegend juristischen Ekklesiologie aufrecht erhalten wurden. Dies ist (leider) auch und gerade in der Aussage über die Kirche als eine in dieser Welt verfasste und geordnete Gesellschaft (nach LG 8) der Fall. Während in der Kirchenkonstitution jedoch *societas* nicht zu den leitenden Begriffen zählt, findet sich diese ekklesiologische Vorstellung im ersten Kanon des zentralen Buches II über das Volk Gottes (c.204 § 2) und dient als ekklesiologisches Fundament des Verfassungsrechts. Dieser zweite Teil von c.204 soll erklären, warum für die kirchliche *Communio* (vgl. c.204 § 1) die folgenden Gesetze erlassen werden: eben weil sie (auch) *societas* ist. Ein derartiges Kirchen(rechts)verständnis schreibt dem Verfassungsrecht der Kirche eine ähnliche Rolle zu wie dem Recht im Staat: es hat zu regulieren, Kompetenzen abzugrenzen und ein möglichst wirksames und reibungsloses gesellschaftliches Funktionieren sicherzustellen. „Aber eben in diesen Regulationen, in der Sorge um die angemessenen Kompetenzen, taucht das Bild einer gut organisierten religiösen Gesellschaft deutlicher auf als das einer durch die Gaben des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe verbundenen und zur Überlieferung dessen, was sie selbst erhalten hat, berufenen Gemeinschaft.“<sup>849</sup>

Das Bild der Kirche als *societas* liegt aber auch anderen Bestimmungen an verschiedenen Stellen des CIC/1983 zugrunde. Dies gilt für jene Aussagen, die nicht auf den oder die *christifidelis* als Subjekt des kirchlichen Handelns abheben, sondern auf die juristische Kategorie „*persona*“ bzw. „*persona physica*“. Diese Terminologie ist im Buch I

<sup>847</sup> Vgl. LG 8,2: „Diese Kirche, in dieser Welt als Gesellschaft verfasst und geordnet, ist verwirklicht in der katholischen Kirche, die vom Nachfolger Petri und von den Bischöfen in Gemeinschaft mit ihm geleitet wird.“

<sup>848</sup> CONGAR, Y., Zum Geleit, in: ALBERIGO, G./DERS./POTTMAYER, H.J. (Hrsg.), Kirche im Wandel. Eine kritische Zwischenbilanz nach dem Zweiten Vatikanum, Düsseldorf 1982, 9-14, 13.

<sup>849</sup> SOBANSKI, R., Rechtstheologische Vorüberlegungen zum neuen kirchlichen Gesetzbuch, in: ThQ 163 (1983), 178-188, 186.

über die allgemeinen Normen vorherrschend,<sup>850</sup> begegnet aber auch in den Büchern IV und VII.<sup>851</sup> Sie erweist sich als Zugeständnis an die Rechtstradition, die auf das römische Recht zurückgeht. Allerdings ist sie in keiner Weise geeignet, die theologische Dimension zu erfassen. Geradezu grotesk klingt c.96,<sup>852</sup> der die Kirchenzugehörigkeit, die durch die Taufe begründet wird, wie im CIC/1917 wieder durch die Wendung „*persona in Ecclesia*“ zum Ausdruck bringt. Aus theologischer Sicht kann diese Bezeichnung für die ekklesiologische Wirkung des Taufsakraments nur Befremden hervorrufen, zumal sie auch leicht zu Missverständnissen Anlass gibt. Denn hier wird der Person-Begriff nicht wie üblich im philosophischen Sinn, sondern in einem technisch-juristischen Sinn gebraucht. Seine Verwendung als Ausdruck der Kirchenzugehörigkeit setzt eine eindimensionale Sichtweise voraus, wonach Kirche nur als eigenständiges Rechtsgebilde oder als Gesellschaft verstanden wird.

Die in Buch I dominierende Sichtweise bestimmt auch die einleitenden Kanones des Vermögensrechts (c.1254) und des Strafrechts (c.1311), die ein der Kirche angeborenes, ihr unabhängig vom Staat zukommendes Recht einfordern, sei es in Bezug auf Vermögenswerte, sei es in Bezug auf die Strafgewalt.<sup>853</sup> Diese Konzeption basiert weder im vermögensrechtlichen noch im strafrechtlichen Bereich auf dem Prinzip der *Communio*, sondern wiederum auf der Idee der *societas perfecta*, aus der Vermögensrecht und Strafrecht der Kirche abgeleitet werden. Eine derartige Grundlegung führt im kirchlichen Vermögensrecht dazu, dass nicht die Gemeinschaft der Gläubigen, sondern die als öffentlich-rechtliche Person verstandene Kirche das aktive Vermögenssubjekt bildet und für die Beziehungen dieser Rechtsperson zu den Gläubigen die gleichen Maßstäbe anzulegen sind wie im Verhältnis zwischen Staat und Bürgern.<sup>854</sup> Parallel zum Staat ist die Kirche als Rechtsperson legitimiert, Beiträge und – in gewissen Grenzen sogar – Steuern zu erheben, weil sie aufgrund ihres Selbstverständnisses gemeinsame Aufgaben im Namen aller Gläubigen zu erfüllen hat. Dass jedoch in Wirklichkeit das gesamte Volk Gottes und nicht die hierarchische Leitung der Kirche Träger dieser Aufgaben ist, kommt nicht in den Blick. Auf der Grundlage des *Communio*-Prinzips müsste von hier aus eine spezifisch kirchliche Konzeption des kanonischen Vermögensrechts entwickelt werden.

Im Hinblick auf die Ausgangsfrage welches Gestaltprinzip der Systematik des CIC/1983 zugrunde liegt, ist davon auszugehen, dass neben der *Communio*-Theologie

<sup>850</sup> Vgl. cc. 5 §1, 10, 15 §3, 36 §1, 41, 43f, 47, 49, 52, 54 §1, 66, 78 §2, 80 §3, 95 §1, 96-98, 100, 108 §§ 2 u.3, 115 §2, 124 §1, 125 §1, 127 §2, 131 §§ 1 u.2, 133 §1, 137 §2, 155, 172 §1 n.1.

<sup>851</sup> Vgl. z.B. cc. 1226, 1400 §1, 1405 §3 n.3, 1427 §3.

<sup>852</sup> C.96: „Durch die Taufe wird der Mensch der Kirche Christi eingegliedert und wird in ihr zur Person mit den Pflichten und Rechten, die den Christen unter Beachtung ihrer jeweiligen Stellung eigen sind, soweit sie sich in der kirchlichen Gemeinschaft befinden und wenn nicht eine rechtmäßig verhängte Strafe entgegensteht.“

<sup>853</sup> Vgl. LISTL, J., Die Lehre der Kirche über das Verhältnis von Kirche und Staat, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 1239-1255, 1249; CORECCO, Voraussetzungen des CIC, 17f.

<sup>854</sup> Vgl. ebd.

des Zweiten Vatikanums, die im Zentralbereich des Kodex dominiert, auch die traditionelle *societas-perfecta*-Lehre die Grundlage vieler Bestimmungen ist. Im Rahmen der Beurteilung dieses offensichtlichen Dualismus zeigen sich nach R. POTZ in der Kanonistik zwei unterschiedliche Auffassungen:<sup>855</sup> Für die einen verstärkt sich damit die Einstufung des CIC/1983 als Übergangslösung bzw. als Gesetzbuch des Übergangs.<sup>856</sup> Die Vertreter dieser Sichtweise sind der Meinung, dass die Elemente der *societas*-Theologie im Kodex darauf zurückzuführen sind, dass die *Communio*-Theologie in ihren rechtlichen Implikationen noch zu wenig erforscht sei. Für diese Autoren besteht trotz oder gerade wegen des neuen Kodex weiterhin die Aufgabe der Kanonistik die *Communio*-Theologie „ausnahmslos in allen Bereichen und Bestimmungen der kirchlichen Rechtsordnung zur Geltung zu bringen.“<sup>857</sup> Nach Auffassung der anderen Richtung wird das Weiterbestehen von Elementen der *societas*-Lehre als Folge des Zweiten Vatikanums verstanden, das die Kirche eben nicht nur als *Communio*, sondern auch als *societas* beschreibt. Dieser Richtung ist z.B. C. LARA zuzurechnen, wenn er den Vorwurf macht, dass das – im übrigen unvollkommen formulierte – Modell der *Communio* manchmal in exklusiver Weise bevorzugt werde und die hierarchische und juristische Dimension, die ein wesentliches Element der sichtbaren Kirche ist, zurückgewiesen wird.<sup>858</sup> An dieser Auffassung findet J. POTZ bemerkenswert, „dass dem Modell der *Communio* die hierarchische und juristische Dimension der Kirche gegenübergestellt wird. Damit wird unausgesprochen die juristische Dimension als mit der *societas*-Ekklesiologie notwendig verbunden dargestellt. Man erhält geradezu den Eindruck, es seien juristische Sachzwänge, die zu einem Beibehalten von Elementen der *societas*-Lehre im neuen Kodex führen.“<sup>859</sup> Noch vor einiger Zeit gab es, ausgehend von der Dogmatik, auch im Kirchenrecht Stimmen, die den *Communio*-Ansatz kritisierten:<sup>860</sup> Die *Communio*-Theologie und theologische Begründung des Kirchenrechts in der *Communio* haben nach der Meinung der Vertreter dieser Richtung in der kanonistischen Forschung dazu geführt, dass die Sicht der Kirche als äußerer Gesellschaft in den Hintergrund getreten ist. Deshalb sollte gezielt der Frage nachgegangen werden, ob es nicht notwendig ist, dem Verständnis von Kirche als *Mysterium* wieder die Sicht der Kirche als *societas* hinzuzufügen (wie in LG 8). R. PUZA sieht in der Dominanz der *Communio*-Theologie für das Kirchenrecht sogar „die Gefahr einer Spiritualisierung“<sup>861</sup> und fordert die notwendige

<sup>855</sup> Vgl. POTZ, Grade der *Communio*, 51.

<sup>856</sup> Vgl. KRÄMER, Was bringt die Reform des Kirchenrechts, 658..

<sup>857</sup> MÜLLER, Rechtsstellung der Laien, 475.

<sup>858</sup> Vgl. POTZ, Grade der *Communio* 51.

<sup>859</sup> Ebd.

<sup>860</sup> Vgl. z.B. BÖCKENFÖRDE, E.W., Statement aus der Sicht eines Kirchenrechtlers, in: WIEDERKEHR, D. (Hrsg.), Der Glaubenssinn des Gottesvolkes – Konkurrent oder Partner des Lehramts? (QD 151), Freiburg i. Br. 1994, 207-213.

<sup>861</sup> PUZA, R., Perspektiven auf dem Weg zu einem diakonischen Kirchenrecht in der *Communio*, in: HILBERATH, B.J. (Hrsg.), *Communio* – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation? (QD 176), Freiburg i. Br. 1999, 123-135, 127.

Ergänzung der theologischen Sicht des Rechts durch eine rechtsphilosophische: „Die Kirche ist auch äußerlich sichtbare Gesellschaft, was, zumindest bei manchen Kollegen, die der *Communio*-Ekklesiologie verhaftet sind, zu sehr in den Hintergrund tritt.“<sup>862</sup>

### ***3.1.2 Gemeinsame Berufung und Sendung aller Gläubigen durch die Taufe***

Neben der Frage nach den Konturen des Gestaltprinzips im CIC/1983 ist die Frage nach den konkreten Auswirkungen in der Durchführung des *Communio*-Prinzips, wie sie in den Bestimmungen vor allem der Bücher II, III und IV ihren Ausdruck gefunden haben, wesentlich. Ist das neue Gesetzbuch beim *Societas*-Kirchenbild des CIC/1917 stehen geblieben oder ist die Kirche im Sinn der Leitidee des Zweiten Vatikanums tatsächlich zur *Communio* (geworden)?

Unter der programmatischen Überschrift „Volk Gottes“ definiert der erste Kanon des zweiten Buches die Gläubigen als

„jene, die durch die Taufe Christus eingegliedert, zum Volke Gottes gemacht und dadurch auf ihre Weise des priesterlichen, prophetischen und königlichen Amtes Christi teilhaft geworden sind; sie sind gemäß ihrer je eigenen Stellung zur Ausübung der Sendung berufen, die Gott der Kirche zur Erfüllung in der Welt anvertraut hat.“ (c.204 § 1)

Das Volk Gottes besteht aus *christifideles*, aus Christgläubigen, die ein besonderes Kennzeichen aufweisen: Durch die Taufe sind sie in Christus wiedergeboren und in die Kirche eingegliedert worden – die Taufe weist damit eine doppelte Wirkung auf.<sup>863</sup> Der innere Zusammenhang beider Wirkweisen wird verdeutlicht durch die Teilhabe am dreifachen Amt Christi, die durch die Taufe selbst erfolgt und somit jedem und jeder Getauften zukommt. Da diese Teilhabe in der Taufe selbst vollzogen ist und nicht erst durch geweihte Amtsträger vermittelt wird, ist sie eine unmittelbare Teilhabe. Durch die Taufe sind die *christifideles* außerdem zur Ausübung des göttlichen Sendungsauftrages befähigt und berufen. Aufgrund der Charakterisierung der Gläubigen als Sendungsträger ist diese Aussage „von großem Gewicht, denn der Gläubige kann so von vornherein nicht als Objekt der Seelsorge verstanden werden. Ihm kommt auch nicht eine beliebige Aufgabe zu; in rechtlicher Hinsicht ist er vielmehr ‚Hauptsubjekt‘ der der Kirche anvertrauten Sendung.“<sup>864</sup> Die Erfüllung dieses Auftrages kommt zwar jedem und jeder Christgläubigen zu, jedoch nicht in gleicher Weise, vielmehr ist sie abhängig von der ihm bzw. ihr „je eigenen Stellung“. Diese allgemeine Definition der Gläubigen verweist

<sup>862</sup> PUZA, Kirchenrecht in der *Communio*, 127.

<sup>863</sup> Diese theologische Aussage des c.204 § 1 wird ergänzt durch c.96: „Durch die Taufe wird der Mensch der Kirche Christi eingegliedert und wird in ihr zur Person mit den Pflichten und Rechten, die den Christen unter Beachtung ihrer jeweiligen Stellung eigen sind, soweit sie sich in der kirchlichen Gemeinschaft befinden und wenn nicht eine rechtmäßig verhängte Sanktion entgegensteht.“

<sup>864</sup> AYMANS/MÖRS DORF, KanR II, 57.

hier bereits auf ihre unterschiedliche Aufgabenstellung in der Kirche, die an anderer Stelle im Kodex aufgegriffen und vertieft wird (c.207 § 1).<sup>865</sup>

C.204 § 1 betont, dass die Verantwortung für den Sendungsauftrag der Kirche allen Christgläubigen gemeinsam ist. Es ist nicht zu übersehen, dass der vorliegende Rechtsatz durch die Volk-Gottes-Theologie des II. Vatikanums, und dabei vor allem durch die Lehren vom gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen und von der Teilhabe aller Getauften am dreifachen Amt Christi, inspiriert worden ist.<sup>866</sup> Nach der jahrhundertelangen und selbst noch im CIC/1917 offensichtlichen Bevorzugung des kleinsten Teils des Volkes Gottes, der Kleriker, ist der CIC/1983 das erste kirchliche Gesetzbuch, das – noch dazu an exponierter Stelle, nämlich gleich zu Beginn des kirchlichen Verfassungsrechts – die rechtliche Grundstellung der Glieder der Kirche und damit den besonderen Stellenwert jedes und jeder einzelnen Christgläubigen herausstellt.

Während sich die anschließenden cc. 204 § 2 und 205 näher mit den Wesenselementen der „*Ecclesia catholica*“ befassen,<sup>867</sup> nimmt erst c.208 die Aussagen von c.204 § 1 wieder auf und vertieft sie:

„Unter allen Gläubigen besteht, und zwar aufgrund ihrer Wiedergeburt in Christus, eine wahre Gleichheit in ihrer Würde und Tätigkeit, kraft der alle je nach ihrer eigenen Stellung und Aufgabe am Aufbau des Leibes Christi mitwirken.“

Die Grundaussage der Gleichheit aller *christifideles* bezieht sich zunächst auf die „Würde“ der Gläubigen; darunter wird die Tatsache verstanden, dass alle in Christus wiedergeboren sind und somit am priesterlichen, prophetischen und königlichen Dienst teilhaben (c.204 §1). In einem zweiten Schritt wird die „wahre Gleichheit“ mit der „Tätigkeit“ der Gläubigen, also mit ihrer Teilhabe am Sendungsauftrag der Kirche (c.204 §1), in Verbindung gebracht. C.208 präzisiert auf diese Weise die Aussagen aus c.204 dahingehend, dass er die fundamentale Gleichheit der Gläubigen jeder weiteren Differenzierung voranstellt; der neue Kodex hat es also auch an dieser Stelle verstanden, die Volk-

<sup>865</sup> Vgl. REINHARDT, H.J.F., MKCIC 204/1, Rdnr.1-3 (6. Erg.-Lfg. Oktober 1987); DEMEL, Statisten oder Protagonisten, 97.

<sup>866</sup> Das II. Vatikanum hat die oben genannten Lehren mit folgenden Worten umschrieben: „Die Laien hingegen, die auch am priesterlichen, prophetischen und königlichen Amt Christi teilhaben, verwirklichen in Kirche und Welt ihren eigenen Anteil an der Sendung des ganzen Volkes Gottes“ (AA 2). „Denn durch die Taufe dem mystischen Leib Christi eingegliedert und durch die Firmung mit der Kraft des Heiligen Geistes gestärkt, werden sie vom Herrn selbst mit dem Apostolat betraut. Sie werden zu einer königlichen Priesterschaft und zu einem heiligen Volk (vgl. 1 Petr 2,4-10) geweiht, damit sie durch alle ihre Werke geistliche Opfergaben darbringen und überall auf Erden Zeugnis für Christus ablegen“ (AA 3).; „[...] die Gläubigen hingegen wirken kraft ihres königlichen Priestertums an der eucharistischen Darbringung mit und üben ihr Priestertum aus im Empfang der Sakramente, im Gebet, in der Danksagung, im Zeugnis eines heiligen Lebens, durch Selbstverleugnung und tätige Liebe“ (LG 10). Die Nähe der Aussagen von c.204 §1 zu diesen Formulierungen des Konzils ist nicht zu übersehen.

<sup>867</sup> C.204 §2 leitet zur katholischen Kirche über, indem die Verwirklichung der Kirche Jesu Christi in der katholischen Kirche zum Ausdruck gebracht wird. C.205 nennt die Bedingungen der vollberechtigten Existenz in der katholischen Kirche. Der oben nicht erwähnte c.206 befasst sich darüber hinaus mit den in der Vorbereitung auf die Aufnahme in die katholische Kirche stehenden Katechumenen. Da diese Kanones hinsichtlich der speziellen Frage nach einer ständischen Gliederung der Kirche nicht relevant sind, werden sie hier auch nicht weiter betrachtet.

Gottes-Theologie des Konzils rechtlich umzusetzen. Im Vergleich zum vorhergehenden Gesetzbuch des CIC/1917, das ja bereits als reines „Klerikerrecht“ charakterisiert wurde, sowie zu früheren Kirchenrechtssammlungen stellen die cc. 204 §1 und 208 einen enormen Fortschritt dar, denn bis zum Inkrafttreten des CIC/1983 am ersten Advents-sonntag 1983 war über die Rechtsstellung all der Gläubigen, die nicht Kleriker waren, nichts Grundsätzliches ausgesagt worden.<sup>868</sup>

Neben der Hervorhebung der fundamentalen Gleichheit aller Gläubigen klingt in c.208 sowie auch in c.204 §1 jedoch eine Differenzierung der *christifideles* an: „Je nach ihrer eigenen Stellung und Aufgabe“ bzw. „gemäß ihrer je eigenen Stellung“ sind sie zur Erfüllung des Sendungsauftrages der Kirche berufen. Diese sendungsspezifische Unterscheidung der *christifideles* wird in c.207 §1 aufgegriffen und präzisiert:

„Kraft göttlicher Weisung gibt es in der Kirche unter den Gläubigen geistliche Amtsträger, die im Recht auch Kleriker genannt werden; die übrigen heißen dagegen auch Laien.“

Nach der vorherigen allgemeinen Charakterisierung aller Gläubigen (c.204 §1) stellt dieser Kanon die verfassungsrechtliche Differenzierung des Volkes Gottes in Kleriker und Laien heraus. Anders als noch in c.107 des CIC/1917 bezieht sich die Formel „kraft göttlicher Weisung“ („*ex divina institutione*“) hier nicht unmittelbar auf die Unterscheidung von Klerikern und Laien, sondern unterstreicht zunächst einmal nur die „Existenz“ geistlicher Amtsträger. Damit gibt der erste Halbsatz noch keinen Hinweis auf eine Abgrenzung zwischen Klerikern und Laien, er erläutert vielmehr die Position der Kleriker innerhalb des Volkes Gottes: Durch den Empfang der Weihe werden (männliche) Christgläubige zu „geistlichen Amtsträgern“ bestellt, um entsprechend ihrer Weihestufe (Episkopat, Presbyterat, Diakonat), die „Dienste des Lehrens, des Heiligens und des Leitens [...] zu leisten“ (cc. 266 § 1, 1008).<sup>869</sup> Die Formulierung „unter den Gläubigen gibt es [...]“ („*inter christifideles sunt [...]*“) in c.207 §1 betont nun ausdrücklich, dass die „geistlichen Amtsträger“ bzw. „Kleriker“ auch nach ihrer Weihe ihre Stellung als Glieder des Volkes Gottes beibehalten; „sie stehen nicht über den anderen Gläubigen und diesen gegenüber, sondern gehen aus der Gemeinschaft der Gläubigen hervor.“<sup>870</sup> Die fundamentale Gleichheit aller Glieder des Volkes Gottes (cc. 204 §1, 208) wird somit nicht aufgehoben, sondern vereint alle Christgläubigen vor der weiteren Unterscheidung in Kleriker und Laien. Als *christifideles* kommt Klerikern und Laien deshalb auch die Teilhabe am Priestertum Christi in gleicher Weise zu. Die geistlichen Amtsträger sind allenfalls auf andere Art, nämlich durch ihr besonderes Priestertum, auf das

<sup>868</sup> Vgl. DEMEL, Statisten oder Protagonisten, 97f.

<sup>869</sup> „Durch den Empfang der Diakonenweihe wird jemand Kleriker und der Teilkirche bzw. der Personalprälaten inkardiniert, für deren Dienst er geweiht ist“ (c.266 §1). „Durch das Sakrament der Weihe werden kraft göttlicher Weisung aus dem Kreis der Gläubigen einige mittels eines untüglbaren Prägemals, mit dem sie gezeichnet werden, zu geistlichen Amtsträgern bestellt; sie werden ja dazu geweiht und bestimmt, entsprechend ihrer jeweiligen Weihestufe die Dienste des Lehrens, des Heiligens und des Leitens in der Person Christi des Hauptes zu leisten und dadurch das Volk zu weiden“ (c.1008).

<sup>870</sup> DEMEL, Statisten oder Protagonisten, 98.

gemeinsame Priestertum aller Gläubigen ausgerichtet: als „*minister sacri*“ stehen sie ganz im Dienst des gemeinsamen Priestertums aller Gläubigen.<sup>871</sup> Der konkrete Unterschied zwischen Klerikern und Laien liegt demnach in der Qualität der Teilhabe am Priestertum Christi. Durch die Weihe werden Kleriker nicht zu „besseren“ Christen, sondern zu „besonderen“, denn sie werden in besonderer Weise christusförmig und deshalb dazu bestimmt, in der Person Christi, dem Haupt der Kirche zu handeln (c.1008).<sup>872</sup>

Auch wenn c.207 §1 damit eine Ausrichtung auf Aussagen des II. Vatikanums erahnen lässt, sucht man doch vergebens nach einem direkten Hinweis auf die naheliegenden Konzilslehren vom gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen oder vom Glaubenssinn aller Gläubigen.<sup>873</sup> Von weitaus schwerer Tragweite – im Hinblick auf die rechtliche Verfasstheit des Volkes Gottes – als die Nicht-Erwähnung dieser Konzilslehren ist jedoch die Erwähnung der „Laien“ als „*übrige (sc. Gläubige)*“ („*ceteri*“) im zweiten Halbsatz von c.207 §1: Der CIC/1983 versteht Laien hier eindeutig als „Nicht-Kleriker“ und lässt die traditionelle Sichtweise der beiden kirchlichen Stände der Kleriker und Laien wieder aufleben. Nach der Wertschätzung aller Glieder des Volkes Gottes als *christifideles* in cc. 204 §1 und 208, ja selbst noch im ersten Halbsatz von c.207 §1, weist das neue kirchliche Gesetzbuch damit nicht nur einen Widerspruch, sondern im Vergleich zum Aufbruch des II. Vatikanums vielmehr einen bedauerlichen Rückschritt auf.<sup>874</sup> Darüber hinaus wird der durch c.207 §1 ohnehin stark abgeschwächte Stellenwert der Laien im CIC/1983 noch durch eine weitere Unstimmigkeit geschmälert: Nach cc. 463 §2, 512, 1427 §3 werden Laien nämlich nicht nur als „Nicht-Kleriker“, sondern auch als „Nicht-Ordenschristen“ verstanden. Zum einen widerspricht dies der verfassungsrechtlichen Aussage von c.207 §2, wonach der Rätestand bzw. der Stand der Ordenschristen<sup>875</sup> als besondere Lebensform gilt, zu der sich sowohl Kleriker als auch Laien bekennen und verpflichten können;<sup>876</sup> zum anderen stellt sich der CIC/1983 da-

<sup>871</sup> Vgl. LG 10.

<sup>872</sup> Vgl. DEMEL, Statisten oder Protagonisten, 98; REINHARDT, H.J.F., MKCIC 207/1, Rdnr.1f (6. Erg.-Lfg. Oktober 1987); AYMANS/MÖRSDORF, KanR II, 62f u. 66f.

<sup>873</sup> Im gesamten Verfassungsrecht des CIC/1983 findet sich kein direkter Bezug auf die Lehre vom gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen. Nur im IV. Buch über den Heiligungsdienst der Kirche wird sie – aufgrund der alleinigen Verbindung mit der Liturgie der Kirche noch dazu in verzerrierter Weise – wiedergegeben: „Der christliche Gottesdienst, in dem das gemeinsame Priestertum der Gläubigen ausgeübt wird, ist ein Tun, das aus dem Glauben hervorgeht und darauf beruht [...]“ (c.836). Auch die Konzilslehre vom Glaubenssinn aller Gläubigen erfährt in c.750 als „gemeinsame(s) Festhalten der Gläubigen unter der Führung des heiligen Lehramtes“ eine deutlich sichtbare Verstümmelung. Vgl. DEMEL, S., Christen zweiter Klasse? Möglichkeiten, Rechte und Pflichten der Laien in der katholischen Kirche, in: StZ 218 (2000), 555-567, 562; MÜLLER, Rechtsstellung der Laien, 477f.

<sup>874</sup> Vgl. DEMEL, Statisten oder Protagonisten, 98f; DIES., Christen zweiter Klasse, 559f; MÜLLER, Rechtsstellung der Laien, 477f.

<sup>875</sup> Das Wort „*religiosi*“ wird im CIC/1983 im Gegensatz zum CIC/1917 übrigens nicht mehr zur Bezeichnung der Ordenschristen verwendet.

<sup>876</sup> Nach c.207 §2 können sich Kleriker wie Laien einem Institut des geweihten Lebens durch Ablegung von Gelübden oder anderen heiligen Bindungen anschließen; sie entscheiden sich damit nicht für einen „Stand“ nach traditionellem Verständnis, sondern für eine Lebensform (auch die Ehe ist eine Le-



mit wieder auf die Stufe des CIC/1917, der den Stand der „Religiosen“ in der Systematik als „Zwischenstand“ zwischen Klerikern und Laien erscheinen ließ und die Laien damit an letzter Stelle der kirchlichen Verfassungsordnung platzierte.

Obwohl der CIC/1983 gleich zu Beginn des kirchlichen Verfassungsrechts im zweiten Buch über das „Volk Gottes“ die fundamentale Gleichheit aller Gläubigen als Glieder des Volkes Gottes herausstellt (cc. 204 §1, 208), lässt er diesen Ansatz in den Hintergrund treten, wenn er nur wenig später die traditionelle Unterscheidung von Klerikern und Laien in der Kirche betont (c.207 §1). Auch wenn sich der neue Kodex durchaus um eine Wertschätzung aller Gläubigen bemüht, räumt er letztlich doch dem Kleriker den Vorrang vor „den übrigen Gläubigen“ ein. Das Aufbruchssignal, das durch die rechtliche Umsetzung der biblischen und konziliaren Theologie des Volkes Gottes gegeben ist, wird damit durch ein Signal des Rückzugs zu hierarchischem Kirchenverständnis und Ständedenken übertönt.

---

bensform), die an den evangelischen Räten Armut, Keuschheit und Gehorsam orientiert ist. Anders als die Unterscheidung zwischen Klerikern und Laien gehört diese Lebensform nicht zur hierarchischen Struktur der Kirche, ist aber dennoch für das Leben und die Heiligkeit der Kirche von Bedeutung. Vgl. LG 43; REINHARDT, H.J.F., MKCIC 207/2, Rdnr.6 (6. Erg.Lfg. Oktober 1987); AHLERS, R., Die rechtliche Grundstellung der Christgläubigen, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 220-232, 232.

## 3.2 Rechtliche Ausgestaltung: Die Wahrnehmung des kirchlichen Sendungsauftrags durch Ämter, Dienste und Aufgaben

### 3.2.1 Das Ämterverständnis des CIC/1983

Die Gläubigen sind je nach ihrer eigenen Stellung zur Ausübung der Sendung berufen, die Gott der Kirche zur Erfüllung der Welt anvertraut hat. Mit diesen Worten schließt c.204 §1, der am Anfang des II. Buches des CIC/1983 über das Volk Gottes steht. Dieser Kanon hat Gewicht, auch für das Kirchenamt.

Wie c.204 nicht ohne die wegweisende *Communio*- und Volk-Gottes-Theologie des Zweiten Vatikanischen Konzils denkbar ist, so orientiert sich auch der Begriff des Kirchenamtes in c.145 CIC/1983 an den Konzilsvorgaben. Im Konzilsdokument *Presbyterorum Ordinis* ist eine Beschreibung des Kirchenamtes angeklungen, die die Begrifflichkeit des c.145 CIC/1917 reformiert hat und die Grundlage für den entsprechenden Kanon im CIC/1983 bildet:

„[...] weil nämlich künftig jedes beliebige ständig übertragene Amt [*munus*] im Hinblick auf die Ausübung eines geistlichen Zweckes verstanden werden muss.“ (PO 20,2)

Das Wesen und die Bedeutung des Kirchenamtes wurde vom Konzil gerade darin gesehen, dass es sich um ein Amt (*munus*) handelt, das dauerhaft übertragen worden und zu einem geistlichen Ziel auszuüben ist.<sup>877</sup> Diese Definition hat den Vorteil, dass darin das Merkmal des Dienstes wesentlich stärker zum Ausdruck kommt als bei der Definition des Kirchenamtes im engen Sinn. Auch wenn im CIC/1917 das Kirchenamt im engen Sinn durch den näher bestimmten Dienst charakterisiert worden ist, so hatte sich in der Kanonistik doch das Gewicht auf die Elemente der Einrichtung und der Teilnahme an der Kirchengewalt (und auf damit zusammenhängende Fragen) verlagert. Die bezügliche Definition des Konzils in PO 20,2 bringt eine andere Gewichtung zum Ausdruck. Dort geht es um jeden Dienst, der einer Person dauerhaft übertragen wird und zu einem bestimmten Ziel auszuüben ist; nicht genannt werden an dieser Stelle das Element der Teilnahme an der Vollmacht und das Element der Einrichtung. Auch in PO 20 wird zunächst und in erster Linie hervorgehoben, dass es sich beim Kirchenamt um einen Dienst handelt. Genauer gesagt handelt es sich um einen Dienst, der zu einem bestimmten Ziel auszuüben ist. Dieses Element ist beim Kirchenamt im engen Sinn nach c.145 §1 CIC/1917 nicht genannt worden; es bringt in der heute geltenden Definition ausdrücklich eine Perspektive zur Geltung, die die Tätigkeit in der Kirche – besonders auch

<sup>877</sup> Nach der Konzilsdefinition ist das Kirchenamt nicht ein zu übertragender Dienst (*munus conferendum*), sondern ein bereits übertragener Dienst (*munus collatum*). Es geht um das einer Person konkret verliehene Kirchenamt und die damit verbundenen Rechte und Pflichten.

die durch ein Kirchenamt ausgeübt – auf ein Ziel hin ausgerichtet, die Erfüllung der Sendung der Kirche.

Der Vorteil dieser neuen Sichtweise besteht darin, dass dieser Amtsbegriff ohne Unterschied auf alle Gläubigen – und damit ohne inhaltliche Differenzierung in Kleriker und Laien – anwendbar ist, denen ein kirchliches Amt übertragen wird.<sup>878</sup> Durch die vom Konzil klar vorgegebene Definition in PO 20 war für die nachkonziliare Gesetzgebung die Grundlage zum Begriff des Kirchenamtes vorgegeben. Das zeigt sich im Verlauf der Entstehung von c.145 immer wieder: Die Vorlage von PO ist zum neuen Ausgangspunkt geworden.<sup>879</sup>

Die Definition des Konzils wird von c.145 im CIC/1983 rezipiert. In Abhebung zum CIC/1917 gibt es nunmehr einen Begriff des Kirchenamtes. Die Unterscheidung zwischen dem Kirchenamt im weiten Sinn und im engen Sinn ist aufgehoben worden. Dadurch wurde ermöglicht, dass auch Laien Inhaber eines Kirchenamtes im eigentlichen Sinn sein können, mit allen damit verbundenen Pflichten und Rechten. Diese Möglichkeit, die in c.228 §1 CIC/1983 ausdrücklich vorgesehen ist, ist von entscheidender Bedeutung: Einmal bringt sie die durch das Konzil gewonnene Anerkennung der Stellung der Laien zum Ausdruck, auf der anderen Seite schafft sie eine fest umschriebene rechtliche Form für die Mitarbeit der Laien in der Kirche.

Der nun *eine* Begriff des Kirchenamtes nach c.145 §1 lässt eine Vielfalt von einzelnen Kirchenämtern zu. Für diese gelten neben den allgemeinen Bestimmungen über das Kirchenamt auch je eigene Normen.<sup>880</sup> Der Begriff des Amtes wird im kirchlichen Bereich auf vielfältige Weise verwendet. So finden sich zum Beispiel folgende Bezeichnungen: das Amt oder Hochamt im liturgischen Sinn; die Amtskirche; das geistliche Amt; das hierarchische Amt; die Ämter Christi und der Kirche; das Priesteramt, das Lehramt, das Hirtenamt; das Bischofsamt; das Pfarramt.<sup>881</sup> Zudem werden im kirchlichen Kontext auch die Bezeichnungen von haupt-, neben- und ehrenamtlich tätigen Frauen und Männern gebraucht.

Wenn im Folgenden vom „Kirchenamt“ die Rede ist, geht es um die rechtliche und allgemeine Begriffsbestimmung, wie sie in c.145 im I. Buch der Allgemeinen Normen im CIC/1983 gegeben wird:

„§1. Officium ecclesiasticum est quodlibet munus ordinatione sive divina sive ecclesiastica stabilius constitutum in finem spirituales exercendum.

§2. Obligationes et iura singulis officiis ecclesiasticis propria definiuntur sive ipso iure quo officium constituitur, sive decreto auctoritatis competentis quo constituitur simul et conferuntur.“

<sup>878</sup> Vgl. KRÄMER, Kirchenrecht II, 47; AYMAN/MÖRS DORF, KanR I, 445.

<sup>879</sup> Vgl. auch die Formulierung in LG 33,3, wonach Laien „zu bestimmten kirchlichen Ämtern, die zu einem geistlichen Zweck auszuüben sind, von der Hierarchie herangezogen“ werden können.

<sup>880</sup> Vgl. c.145 §2.

<sup>881</sup> Vgl. AYMAN/MÖRS DORF, KanR I, 445; SOCHA, H., MKCIC Einführung vor 145/1, Rdnr.1 (8. Erg.-Lfg., August 1988); DEMEL, Das kirchliche Amt, 29.

In der deutschen Übersetzung lautet c.145:<sup>882</sup>

„§1. Kirchenamt ist jedweder Dienst, der durch göttliche oder kirchliche Anordnung auf Dauer eingerichtet ist und der Wahrnehmung eines geistlichen Zweckes dient.

§2. Pflichten und Rechte, die den einzelnen Kirchenämtern eigen sind, werden bestimmt entweder durch das Recht selbst, durch das ein Amt eingerichtet wird, oder durch Dekret der zuständigen Autorität, durch das es eingerichtet und zugleich übertragen wird.“

Der Definition von c.145 lassen sich die Wesenselemente eines Kirchenamtes entnehmen: Das Kirchenamt wird näher beschrieben als Dienst (*munus*). Mit einem „Dienst“ sind mehrere Gesichtspunkte verbunden: Worin besteht er? Für wen ist er bestimmt? Wozu wird er ausgeübt? Wer nimmt ihn wahr und wer ist dazu beauftragt? Wie wird er wahrgenommen? Was ist zu seiner Ausübung notwendig bzw. erforderlich? Anhand dieses Fragenkatalogs werden im Folgenden die Merkmale, die für ein Kirchenamt charakteristisch sind, untersucht.

### 3.2.1.1 Amt als Dienst

Das Kirchenamt ist ein eigenständiger und ganz bestimmter Dienst der Kirche, der sich von allen anderen „Institutionen“ in ihr Kirche unterscheidet. Es setzt also einen bestimmten Lebensstand und den Empfang bestimmter Sakramente voraus und steht gleichsam in deren Dienst, ist aber nicht damit gleichzusetzen. Jemand ist und bleibt getauft, aber ein Kirchenamt kann man erlangen und auch wieder „verlieren“.<sup>883</sup>

Das Kirchenamt ist kein Lebensstand und kein Sakrament. Dadurch unterscheidet sich der Dienst eines Kirchenamtes auch von den mit einem Lebensstand und mit dem Empfang eines Sakramentes verbundenen Aufgaben, Pflichten und Rechten, auch wenn sie aufeinander hingeeordnet sind. Die mit einem Lebensstand und einem Sakrament verbundenen Rechte und Pflichten bleiben bestehen, während die mit einem Kirchenamt verbundenen Pflichten und Rechte mit dem Verlust des Amtes für den Gläubigen nicht mehr gegeben sind.

So wie das Kirchenamt ein Amt der Kirche ist, so ist auch der Dienst, der damit wahrgenommen wird, ein kirchlicher Dienst. Worin genau besteht dieser Dienst? Jedes Kirchenamt ist ein Dienst, der einen geistlichen Zweck verfolgt; im Umkehrschluss bedeutet dies aber nicht, dass auch jeder derartige Dienst ein Kirchenamt sein kann bzw. muss. Amt und Dienst in der Kirche stehen also in ambivalenter Beziehung zueinander:

---

<sup>882</sup> Die Übersetzung des MKCIC lautet:

„§ 1. Kirchenamt ist jeder entweder durch göttliche oder kirchliche Anordnung dauerhaft eingerichtet Dienst, der zu einem geistlichen Zweck auszuüben ist.

§ 2. Die den einzelnen Kirchenämtern zukommenden Pflichten und Rechte werden bestimmt entweder durch das Recht selbst, durch das ein Amt eingerichtet wird, oder durch Dekret der zuständigen Autorität, durch das es eingerichtet und übertragen wird.“ Vgl. SOCHA, MK CIC 145/1 (8. Erg.-Lfg., August 1988).

<sup>883</sup> Vgl. cc. 146 und 184.

Sie haben Gemeinsamkeiten und Unterschiede.<sup>884</sup> Die Definition von c.145 legt nicht unmittelbar fest, um welchen Dienst es sich handelt – es kann vielmehr „jeder Dienst“ („*quodlibet munus*“) sein. Der Kodex gibt aber einen Hinweis darauf, welche Dienste mit einem Kirchenamt verbunden sind: Es sind die Dienste der Kirche, genauer die Dienste der Verkündigung, Heiligung und Leitung. Diese Dienste bzw. Ämter Christi werden auf vorzügliche Weise durch die Inhaber eines Kirchenamtes wahrgenommen.<sup>885</sup>

Für wen sind diese Dienste bestimmt? Verkündigung, Heiligung und Leitung sind Dienste, die an jemanden gerichtet sind. Sie sind immer eingebettet in den Bezugsrahmen der Kirche, Heilssakrament für die Welt zu sein – sei es im Dienst an der Gemeinschaft der Kirche oder an einzelnen Gläubigen. Gerade für sie sind diese Dienste, die durch den Inhaber oder die Inhaberin eines Kirchenamtes ausgeübt werden, bestimmt, was zum Beispiel in den Pflichten des Bischofs nach cc. 383-387 zum Ausdruck kommt. Der Inhaber eines Kirchenamtes steht im Dienst der Kirche, im Dienst einer Teilkirche, im Dienst einer Gemeinschaft, im Dienst der Gläubigen, im Dienst des Volkes Gottes.<sup>886</sup> Das Kirchenamt ist deshalb Dienst *in* der Gemeinschaft und *für* die Gemeinschaft der Kirche.

### 3.2.1.2 Das Kriterium der geistlichen Zielsetzung

Das Kirchenamt ist ein Dienst, der zu einem geistlichen Ziel auszuüben ist („*munus in finem spirituale exercendum*“). Diese Bestimmung findet sich bereits bei der Beschreibung des Kirchenamtes im weiten Sinn in c.145 §1 CIC/1917, sie begegnet wieder im Konzilsdokument PO 20 und nun in c.145 §1 des CIC/1983. Das Kirchenamt besteht und wird im Hinblick auf ein Ziel ausgeübt, das geistlicher Natur ist.

Bei der Definition des Kirchenamtes wird ausdrücklich eine Verbindung zwischen dem Dienst, der durch den Inhaber oder die Inhaberin des Amtes ausgeübt wird, und dem Erreichen eines geistlichen Zieles hergestellt. Dies ist von entscheidender Bedeutung: Das Ausüben des mit dem Amt verbundenen Dienstes ist zur Erreichung des geistlichen Zieles notwendig bzw. erforderlich. Anders gesagt: Ein Kirchenamt kann ohne die Ausrichtung auf ein Ziel bzw. einen Zweck nicht existieren, es wäre sinnlos. Da Kirchenamt und Dienst nicht ohne ihre Zweck- und Zielbestimmung gedacht werden können, sind sie „Relationsbegriffe“.<sup>887</sup>

<sup>884</sup> Vgl. DEMEL, Das kirchliche Amt, 30.

<sup>885</sup> Dies geht deutlich aus cc. 375, 376 und 381 §1 hervor, die sich auf das Amt des Bischofs und des Diözesanbischofs beziehen.

<sup>886</sup> Vgl. c.360, in dem dieser Gesichtspunkt in Bezug auf die römische Kurie ausdrücklich genannt wird. Diese übt ihre Aufgaben im Namen und in der Autorität des Papstes *zum Wohl und zum Dienst an den Teilkirchen* aus („*quae nomine et auctoritate ipsius munus explet in bonum et in servitium Ecclesiarum*“).

<sup>887</sup> DEMEL, Das kirchliche Amt, 30.

In c.145 §1 wird der Begriff des geistlichen Zieles nicht weiter ausgeführt. In der kanonistischen Diskussion wird dieser Terminus in einem umfassenden Sinn verstanden: Nach Meinung von H. SOCHA hat das Kirchenamt wenigstens mittelbar die Verwirklichung der Sendung, die Gott der Kirche aufgetragen hat, zum Ziel.<sup>888</sup> Die Kirche ist zu allen Menschen gesandt, um ihnen erlösendes Heil zu vermitteln und die ganze Schöpfung auf Christus hinzuordnen.<sup>889</sup> Das Kirchenamt erfüllt eine, wenn nicht die entscheidende Funktion zur Erfüllung des Sendungsauftrags der Kirche. W. AYMANS schlägt deshalb vor, die deutsche Übersetzung von c.145 §1 zu modifizieren und von einer „kirchlichen Zielsetzung“ zu sprechen.<sup>890</sup> Damit greift er einen Vorschlag auf, der bereits im Laufe der Reformarbeiten zum CIC/1983 genannt worden ist, sich aber nicht durchsetzen konnte: Die Formulierung „*in finem spirituales*“ sollte durch „*in finem Ecclesia*“ ersetzt werden, da dies genauer und juristischer sei.<sup>891</sup> AYMANS begründet seinen Vorschlag mit dem engen Bedeutungsspielraum des Wortes „*spiritualis*“ im Kodex, der nur wenig Platz etwa für zeitliche Angelegenheiten als möglichen Bestandteil eines Kirchenamtes bietet. Als weiteres Beispiel führt er das Amt des Diözesanökonom (c.494) an, für das eine kirchliche Zielsetzung geeigneter erscheint als eine geistliche. Da die geistliche Zielsetzung alle Dienste, die der kirchlichen Sendung dienen, umfasst, kann man seiner Meinung nach auch von kirchlicher Sendung sprechen.<sup>892</sup>

Die beiden Vorschläge zum Verständnis der geistlichen Zielsetzung zeigen, dass das Kirchenamt in einen umfassenderen Zusammenhang eingebettet ist: Es ist Instrument zur Verwirklichung des Sendungsauftrags der Kirche, Sakrament für die Welt zu sein. Das Kirchenamt steht so im Dienst Gottes und der Gemeinschaft der Kirche, es steht im Dienst der Gläubigen, im Dienst des Menschen. Gerade weil das Kirchenamt zur Verwirklichung dieser Ziele beiträgt, ist es ein Dienst und eine Grundlage für das Wohl der Gläubigen. Das Ziel des Kirchenamtes ist ureigenes Ziel der Kirche, es ist von Gott eingesetzt und wird von ihm herbeigeführt und vollendet; andererseits ist auch von der Kirche selbst zur Erfüllung ihres Sendungsauftrags gesetzt. In letzter Konsequenz ist das geistliche Ziel dem Inhaber des Amtes vorgegeben, er kann sich dieses Ziel nicht eigenmächtig setzen.

### 3.2.1.3 Das Kriterium der dauerhaften Einrichtung

Ein Kirchenamt ist jeder Dienst, der durch göttliche oder kirchliche Anordnung auf Dauer eingerichtet ist (*stabilter constitutum*). Das Element der dauerhaften Konstituierung eines Kirchenamtes findet sich schon beim Begriff des Kirchenamtes im engeren Sinn nach c.145 §1 CIC/1917 und wurde in der Schlussredaktion in c.145 §1 CIC/1983

<sup>888</sup> Vgl. SOCHA, H., MKCIC 145/4, Rdnr. 7 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

<sup>889</sup> Vgl. AA 2.

<sup>890</sup> AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 447.

<sup>891</sup> Vgl. Communicationes 23 (1991), 247.

<sup>892</sup> Vgl. AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 447.

aufgenommen – anstelle des Elementes der dauerhaften Übertragung (*stabilter collatum*), wie es der Konzilstext PO 20 formuliert.<sup>893</sup>

Neben der geistlichen Zielsetzung nennt c.145 §1 als weiteres entscheidendes Kriterium die dauerhafte Einrichtung eines Kirchenamtes: Ein Amt ist immer ein Dienst mit bestimmten Rechten und Pflichten, der auf Dauer eingerichtet ist (z.B. das Amt des Bischofs oder des Pfarrers). Die „dauerhafte rechtliche Fixierung seines Inhaltes“<sup>894</sup> verleiht dem Amt eine Beständigkeit, die vom Wechsel der Amtsträger unabhängig ist.<sup>895</sup> Gerade hierin besteht der große Unterschied zwischen einem Amt und einem Dienst in der Kirche: Während ein kirchlicher Dienst einmalig oder nur vorübergehend sein kann (z.B. ein Predigtdienst, Besuchsdienst oder ein Dienst in der Sakramentenvorbereitung),<sup>896</sup> ist ein Kirchenamt immer dauerhaft übertragen.

Die Unabhängigkeit des Amtes von der Person des Amtsträgers bzw. der Amtsträgerin garantiert die Kontinuität des Amtes, „es bildet gleichsam den ruhenden Pol im Kommen und Gehen der Amtsträger“.<sup>897</sup>

Die Einrichtung eines Kirchenamtes schafft die Voraussetzungen und die Grundlage für seine Übertragung und Ausübung. Ein Kirchenamt kann nicht von jedem begründet werden, nach c.145 § 1 geht seine Einrichtung (*constitutum*) auf eine göttliche oder kirchliche Anordnung zurück, nach c.145 § 2 kann ein Amt durch das Recht selbst eingerichtet (*constituitur*) werden oder durch ein Dekret der zuständigen Autorität. C.148 weist auf die Autorität hin, der es zukommt Ämter zu errichten (*erigere*), zu verändern und aufzuheben. Ein Kirchenamt steht also immer auch in Bezug zu demjenigen, der es konstituiert hat. Dieser Bezug hat unmittelbar damit zu tun, für wen eine Aufgabe ausgeübt wird, in wessen Namen und Auftrag, und wie sie ausgeübt werden soll – dem Auftrag entsprechend.

Das Kirchenamt kann auf göttliche oder kirchliche Anordnung eingerichtet werden, das heißt es gibt hierfür eigene Bestimmungen, die göttlichen oder bzw. und kirchlichen Rechts sind.<sup>898</sup> Kraft göttlicher Anordnung existieren das Amt des Papstes (c.331) und des Bischofskollegiums (c.336) sowie das Amt des Diözesanbischofs (c.375 §1).<sup>899</sup> Sie

<sup>893</sup> Vgl. Communicationes 23 (1991), 247.

<sup>894</sup> SOCHA, MKCIC 145/1, Rdnr.2 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

<sup>895</sup> H. SOCHA spricht in diesem Fall von *objektiver Beständigkeit* im Gegensatz zur *subjektiven Beständigkeit*, wonach das Amt ständig übertragen, d.h. ununterbrochen besetzt bzw. für längere oder unbestimmte Zeit verliehen wird. Vgl. ebd. Sein Hinweis, dass einige Autoren nach wie vor die ständige Übertragung und nicht dauerhafte Einrichtung als maßgeblich für den Amtsbegriff werten, kann inzwischen als überholt gelten.

<sup>896</sup> Vgl. DEMEL, Das kirchliche Amt, 30.

<sup>897</sup> AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 448.

<sup>898</sup> Nach H. SOCHA kann die kirchliche Einrichtung eines Kirchenamtes in allen Formen der öffentlich-objektiven Rechtsbildung erfolgen, wie z.B. durch Gesetze (cc. 7-22), Verwaltungsdekrete (cc. 30-33), Statuten (c.94) und Gewohnheitsrecht (cc. 23-28). Vgl. DERS., MKCIC 145/2, Rdnr.4 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

<sup>899</sup> Vgl. DERS., MKCIC 145/3, Rdnr.3 (8. Erg.-Lfg. August 1988); AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 446. Das Amt des Diözesanbischofs bedarf zusätzlich einer eingrenzenden Bestimmung durch die gesamtkirchliche Autorität, da der Bischof in einem hierarchisch-kollegialen Amtsgefüge steht, das

sind göttlicher Anordnung, weil sie auf den Willen Gottes in Jesus Christus durch den Heiligen Geist zurückgehen und so unverzichtbarer Teil des Wesens der Kirche und in ihrem Kern unwandelbar sind.<sup>900</sup> Alle anderen Ämter gründen allein auf kirchlicher Anordnung bzw. Festsetzung. Sie sind kirchlicher bzw. menschlicher Anordnung, da sie im Laufe der Kirchengeschichte durch pastorale Notwendigkeiten entstanden sind – dies schließt ihre Wandelbarkeit ein, das heißt sie können den Erfordernissen der Zeit entsprechend geändert und angepasst werden.<sup>901</sup> Wird ein Kirchenamt durch das kirchliche Recht oder durch ein Dekret der zuständigen Autorität konstituiert (c.145 §2), so geschieht dies in Ausübung der kirchlichen Leitungsgewalt, insbesondere der gesetzgebenden und ausführenden Gewalt.<sup>902</sup> Mit der Konstituierung eines Kirchenamtes erfolgt zugleich die rechtliche Bestimmung der mit diesem verbundenen Pflichten und Rechte.<sup>903</sup>

Die Bestimmungen, die aus allgemeinen Normen – wie den cc. 145-196 u.a. – und besonderen Normen bestehen, bilden die Rechtsgrundlage für die einzelnen Kirchenämter und für die mit diesen verbundenen Pflichten und Rechte. Diese Pflichten und Rechte heben sich dadurch von denjenigen ab, die mit einem Lebensstand verbunden oder mit einem anderen Dienst gegeben sind. Das heißt jedoch nicht, dass diese verschiedenen Pflichten und Rechte nicht aufeinander bezogen sind.

Wenn eine göttliche oder kirchliche Anordnung in Bezug auf ein Kirchenamt vorhanden ist, wenn die kirchliche Rechtsordnung ein Kirchenamt vorsieht, so ist dieses als solches konstituiert.

Wann ist ein Amt konstituiert? In c.145 wird dreimal der Begriff des Einrichtens (*constitutum, constituitur*) verwendet. In c.148 ist vom Errichten (*erigere*) eines Amtes die Rede. Wie sind diese Begriffe zu verstehen? Ist ein Amt dann konstituiert, wenn die Rechtsgrundlage dafür geschaffen ist, oder erst dann, wenn es auch konkret „errichtet“ worden ist?

Nach c.145 §1 ist es die göttliche oder die kirchliche Anordnung, durch die ein Dienst auf Dauer konstituiert wird, oder ein Dekret der zuständigen Autorität, durch das es konstituiert und zugleich übertragen wird. Die göttliche oder kirchliche Anordnung und das Recht schaffen und enthalten grundsätzlich die Rechtsgrundlagen für das Amt selbst, für seine konkrete Errichtung (in einem weiten Sinn)<sup>904</sup> und seine Übertragung.

---

durch göttliches Recht nicht ausreichend bestimmt ist. Vgl. SOCHA, MKCIC 145/3, Rdnr.3 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

<sup>900</sup> Vgl. DEMEL, Das kirchliche Amt, 35.

<sup>901</sup> Vgl. ebd., 35-37.

<sup>902</sup> Vgl. c.135 §1.

<sup>903</sup> Die konstituierende Instanz muss demnach kirchliche Leitungsgewalt besitzen. Wird ein Kirchenamt durch das Recht oder durch ein Dekret geschaffen (cc. 145 §§ 1f u. 148), so handelt es sich dabei um Gesetzgebung und einen Verwaltungsakt, die von einer dazu bevollmächtigten Instanz erlassen werden müssen (vgl. c.135). Durch die Wahrnehmung des Leitungsamtes (*munus regendi*) und der kirchlichen Leitungsgewalt (*potestas regiminis*) regelt und bestimmt die kirchliche Autorität bzw. ordnet sie an, wie kirchliche Dienste durch ein Kirchenamt ausgeübt werden sollen.

<sup>904</sup> Wie die Ausführungen in den folgenden Abschnitten zeigen, kann das Wort „errichten“ in einem weiten und in einem engen Sinn verstanden werden. Wenn aus dem Zusammenhang nichts anderes



Die tatsächliche Errichtung ist zwar für die Existenz seines Kirchenamtes konstitutiv, sie beruht aber auf den Rechtsgrundlagen, die das Kirchenamt als solches vorsehen und seine konkrete Errichtung ermöglichen.

In c.145 §2 sind zwei Formen der Konstituierung vorgesehen: durch das Recht und durch ein Dekret der zuständigen Autorität.<sup>905</sup> Die zweite Form eröffnet die Möglichkeit, Kirchenämter einzurichten, die im Kirchenrecht nicht unmittelbar vorgesehen sind. Wenn ein Amt durch ein Dekret konstituiert und zugleich übertragen wird, so bringt die Konstitution des Amtes in diesem Fall unmittelbar eine tatsächliche Errichtung mit sich, da es zugleich übertragen wird. Mit c.145 §2 gibt der kirchliche Gesetzgeber eine „objektive“ Definition des Kirchenamtes. Diese Tatsache spricht dafür, dass es sich nicht um die Definition eines konkreten, tatsächlich errichteten und existierenden Amtes handelt,<sup>906</sup> wie dies in der „subjektiven“ Definition des Zweiten Vatikanischen Konzils in PO 20 der Fall war. Es ist anzunehmen, dass das Konzil das Kirchenamt auf eine objektive Weise hätte definieren können, es aber nicht tat, da es nur die Definition des konkret existierenden Kirchenamtes wollte, das jemandem übertragen worden ist (*munus collatum*). Erst in der Schlussredaktion zu c.145 CIC/1983 wurde dieses Element der dauerhaften Übertragung durch die „dauerhafte Einrichtung“ ersetzt. Dadurch ist eine „objektive“ Definition des Kirchenamtes gegeben. Im Gegensatz zur „subjektiven“ Definition bedeutet dies, dass es sich nicht um ein konkret existierendes Kirchenamt handeln muss, das jemandem tatsächlich übertragen worden ist, sondern um ein Kirchenamt, das in der Rechtsordnung im Hinblick auf eine nachfolgende konkrete Errichtung und Übertragung konstituiert und vorgesehen ist.

Die Einrichtung (*constitutio*) eines Kirchenamtes erfolgt dadurch, dass die Voraussetzungen und Befugnisse, die zur Wahrnehmung der mit diesem verbundenen Aufgaben erforderlich sind, in der kirchlichen Rechtsordnung auf Dauer festgelegt werden. Diese dauerhafte Einrichtung ist ein entscheidendes Kennzeichen des Kirchenamts.<sup>907</sup>

Allein durch göttliche Einrichtung sind nur die Ämter des Papstes und des Bischofskollegiums ohne weiteres vorhanden und funktionsfähig. Neben der Einrichtung bedürfen bestimmte Kirchenämter jedoch auch einer Errichtung (*erectio*) durch einen Verwaltungsakt, um für eine bestimmte Gemeinschaft der Kirche existent und wirksam zu sein, wie zum Beispiel das Amt des Diözesanbischofs. In enger Verbindung zur Errichtung steht eine rechtsfähige kirchliche Teilgemeinschaft, wie z.B. die Diözese nach c.369 i.V.m. c.373, die im jeweiligen Inhaber des errichteten Amtes ihren leitenden Vorsteher

---

hervorgeht, wird der Ausdruck „errichten“ in diesem Punkt in einem weiten Zusammenhang verwendet.

<sup>905</sup> In diesem Zusammenhang ist auch ein Vor-Entwurf zu diesem Kanon interessant: „*Obligationes et iura singulis officiis ecclesiasticis propria definiuntur sive ipsa lege qua officium instituitur et ordinatur sive decreto auctoritatis competentis quo constituitur et confertur.*“ Vgl. *Communicationes* 21 (1989), 178f, 197. Hier wird die erste Form der Einrichtung eines Amtes dadurch beschrieben, dass dieses durch *ein Gesetz* eingerichtet und geregelt wird.

<sup>906</sup> Wird die Definition in c.145 in Bezug auf das Amt des Papstes und des Bischofskollegiums gesehen, so handelt es sich in diesem Fall um konkret vorhandene und funktionsfähige Ämter.

<sup>907</sup> Vgl. SOCHA, MKCIC 145/1, Rdnr.2 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

erhält. Derartige Ämter können deshalb als Vorsteher- oder Grundämter bezeichnet werden.<sup>908</sup> Die übrigen Kirchenämter, die H. SOCHA als „Hilfsämter“ bezeichnet, sind funktionsfähig, wenn für die rechtlich umschriebenen Dienste Stellen eingerichtet und besetzt werden.<sup>909</sup>

Die Errichtung im engeren Sinn beschreibt H. SOCHA damit, dass „ein in der Rechtsordnung dauerhaft umschriebenes Amt durch Verwaltungsakt für eine konkrete kirchliche Gemeinschaft ins Dasein“ gerufen und mit Rechtsfähigkeit ausgestattet wird.<sup>910</sup> Nach c.148, der sich speziell mit der Errichtung beschäftigt, jedoch alle Kirchenämter umfasst, ist „*erigere*“ auch umfassender zu sehen: „Da [c.] 148 für alle Kirchenämter Geltung beansprucht, ist es notwendig, den Ausdruck *erigere* im weiteren Sinn zu verstehen: Der Autorität, der es zukommt, ein Amt zu errichten oder eine Amtsstelle einzurichten, steht im allgemeinen auch die Amtsübertragung zu.“<sup>911</sup> Im Kommentar zu den cc. 145 und 148 unterscheidet H. SOCHA deshalb deutlich zwischen der dauerhaften Einrichtung eines Amtes durch die Rechtsordnung und dessen konkreter Errichtung (im weiten Sinn). Die dauerhafte Einrichtung entspricht dem Begriff der Konstitution. Sie ist die Rechtsgrundlage, um ein Amt konkret zu errichten oder eine Amtsstelle einzurichten.

Aufgrund des in c.145 verwendeten Begriffs *constituere* (und nicht *erigere*) und der damit gegebenen objektiven Definition des Kirchenamtes kann ein Kirchenamt, das durch eine kirchliche Anordnung eingerichtet wird, dann als konstituiert gelten, wenn es in der Rechtsordnung als solches vorgesehen wird und die rechtlichen Voraussetzungen geschaffen sind, damit es von der zuständigen kirchlichen Autorität konkret ins Dasein gerufen und jemandem übertragen werden kann.

Im Element der dauerhaften Einrichtung eines Amtes kommt zunächst der institutionelle Aspekt des Kirchenamtes zum Ausdruck: Es wird von der göttlichen oder kirchlichen Autorität auf Dauer eingerichtet. Das geschieht durch göttliche oder kirchliche Anordnung, durch das Recht oder ein Dekret, in denen das Amt als solches geschaffen wird und die damit verbundenen Pflichten und Rechte sowie die zur Wahrnehmung der Aufgabe notwendigen Voraussetzungen und Befugnisse bestimmt werden. Das Kirchenamt geht also auf die Anordnung und rechtlichen Bestimmungen der konstituierenden Instanz zurück. Deshalb ist das Kirchenamt eine Institution der Kirche, ein Rechtsinstitut. Als solches ist es eine Gesamtheit und ein eigenständiger Bestand von rechtlich festgelegten Pflichten und Rechten. Für den Inhaber und die Inhaberin eines Kirchenamtes bestehen damit eigene im Recht festgelegte und mit dem Amt verbundene Pflichten und Rechte (vgl. c.145 §2). Im Gegensatz dazu haben viele Dienste, die kein Kirchenamt

<sup>908</sup> Vgl. SOCHA, MKCIC 145/3, Rdnr.6 (8. Erg.-Lfg. August 1988); AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 449.

<sup>909</sup> Vgl. SOCHA, MKCIC 145/3f, Rdnr.6 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

<sup>910</sup> SOCHA, MKCIC 148/1.

<sup>911</sup> SOCHA, MKCIC 148/4.

sind, ihre Rechtsgrundlage in allgemeinen und zum Teil auch speziellen Pflichten und Rechten aller Gläubigen.

Als Institution besteht das Kirchenamt nicht für sich, sondern ist untrennbar mit Personen verbunden und zwar in einem zweifachen Sinn: Das Kirchenamt ist dazu bestimmt, einer Person übertragen zu werden, die dann Amtsträger oder Amtsträgerin ist; zum anderen steht das Kirchenamt im Dienst des kirchlichen Sendungsauftrags von und für Personen. Es steht damit im Dienst der Gläubigen und der Gemeinschaft der Kirche.<sup>912</sup>

### 3.2.1.4 Die (kanonische) Amtsübertragung

Das Element der Übertragung eines Kirchenamtes nach PO 20 ist in der Definition von c.145 §1 nicht mehr unmittelbar enthalten. Stattdessen wird das Element der Konstituierung eines Amtes genannt. Auf die Übertragung eines Amtes wird jedoch in c.145 §2 hingewiesen, in Zusammenhang mit der Einrichtung und Übertragung eines Amtes durch ein Dekret der zuständigen Autorität, sowie in den cc. 146 und 148.<sup>913</sup> Während das Konzil den subjektiven Aspekt der Übertragung hervorgehoben hat, rückt der CIC/1983 den objektiven Aspekt der Einrichtung in den Vordergrund. Beide Elemente sind aufeinander bezogen: Ein dauerhaft übertragenes Amt (PO 20) setzt einerseits ein eingerichtetes Amt voraus. Das kommt in c.145 §2 zum Ausdruck, der zunächst von der Einrichtung des Amtes durch Dekret spricht, das dann zugleich durch dieses übertragen wird. Andererseits wird ein Amt eingerichtet, um es jemandem zu seiner Ausübung zu übertragen.

Nach c.148 steht der Autorität, der es zukommt, Ämter zu errichten, zu verändern und aufzuheben, auch deren Übertragung zu, wenn das Recht nichts anderes bestimmt. Ein Kirchenamt kann also nicht von irgend jemandem übertragen werden, sondern nur von der dafür zuständigen Autorität (cc. 147f). Das Einrichten eines Kirchenamtes erfordert kirchliche Leitungsgewalt, für das Verleihen eines Kirchenamtes ist grundsätzlich ausführende Leitungsgewalt notwendig.<sup>914</sup>

Die Übertragung eines Amtes setzt nicht nur die verleihende kirchliche Autorität voraus (cc. 147f), sondern auch jemanden, dem es übertragen wird. Die cc. 149 und 150 zählen hierzu grundlegende Voraussetzungen auf, die an den Inhaber eines Kirchenamtes gestellt werden.<sup>915</sup> Dabei betrifft c.149 alle Kirchenämter und c.150 nur diejenigen Kirchenämter, die der umfassenden Seelsorge dienen – diese können nur denen gültig übertragen werden, die die Priesterweihe empfangen haben.

---

<sup>912</sup> Vgl. dazu cc. 149, 228 §1, 274 §1 zur Übertragung eines Amtes sowie cc. 150, 375, 381, 383-388 zum Amt des Diözesanbischofs.

<sup>913</sup> Vgl. SOCHA, MKCIC 145/4, Rdnr.8 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

<sup>914</sup> Vgl. cc. 48, 135 §§ 1 und 4, 146.

<sup>915</sup> Die rechtlichen Bestimmungen zu den einzelnen Kirchenämtern enthalten weitere Voraussetzungen, die für die jeweiligen Ämter gefordert werden (vgl. c.149 §1).

Übertragen wird ein Kirchenamt, das durch das Recht eingerichtet ist oder durch ein Dekret eingerichtet wird (vgl. c.145 §2). Es kann auf kürzere oder längere Zeit übertragen werden.<sup>916</sup>

W. AYMANS weist in diesem Zusammenhang auf das Konstitutivelement hin: das Kirchenamt bedarf der Übertragung.<sup>917</sup> In der Definition des Zweiten Vatikanischen Konzils war die Übertragung ausdrücklich ein Konstitutivelement: nach PO 20 ist das Kirchenamt eine übertragene Aufgabe (*munus collatum*). Die „Übertragungsbedürftigkeit“ bedeutet einerseits, dass niemand von sich aus ein Amt wahrnehmen kann, ohne dass es ihm von der zuständigen Autorität übertragen wird.<sup>918</sup> Zu einem Amt muss immer jemand beauftragt werden, das heißt, das Amt ist einer bestimmten Person zu übertragen. Im Gegensatz dazu ist ein Dienst oder eine Aufgabe, die ein Gläubiger aus eigener Initiative wahrnehmen kann und soll, ohne dass er dazu einer Beauftragung durch die kirchliche Autorität bedarf, kein Kirchenamt. H. SOCHA bemerkt dazu, dass das mit dem Kirchenamt verbundene Apostolat im Namen der Kirche ausgeübt wird und „nicht mehr nur aufgrund der christlichen Initiation in eigener Verantwortung“.<sup>919</sup>

Etwas anderes als die Übertragungsbedürftigkeit des Amtes ist die Übertragung selbst, die auf verschiedene Weise erfolgen kann: Nach c.146 kann ein Kirchenamt ohne kanonische Amtsübertragung nicht gültig erlangt werden. In c.147 werden die verschiedenen Formen der Übertragung genannt, die dann in den vier Artikeln des Kapitels (über die Verleihung eines Amtes) dargelegt werden. Zu Recht hat P. ERDÖ darauf hingewiesen, dass zwar der Begriff des Kirchenamtes erneuert worden ist (c.145), die Bestimmungen über die Übertragung eines Kirchenamtes und dessen Verlust jedoch weitgehend von den Vorschriften des CIC/1917 übernommen wurden.<sup>920</sup> Es handelt sich also um Vorschriften, die auf das Kirchenamt im engen Sinn nach c.145 §1 CIC/1917 zugeschnitten waren. Da der Begriff des Kirchenamtes im CIC/1983 aber weiter gefasst wird, sollte auch für jene Kirchenämter eine Form der Übertragung vorgesehen sein, für die die kanonischen Formen nach c.147 nicht entsprechen. Im Hinblick auf die einzelnen Kirchenämter sollten verschiedene Formen der Übertragung – neben den in c.147 enthaltenen möglich sein (Beauftragung, Zulassung, Einsetzung, Bestätigung, Erteilung einer Befugnis oder eines Nihil-obstat).

Dadurch wird der Charakter des Kirchenamtes als Amt im eigentlichen Sinn unterstrichen und es muss nicht erneut zwischen einem Amt im weiten und im engen Sinn unterschieden werden.<sup>921</sup>

<sup>916</sup> Vgl. SOCHA, MKCIC 145/1f, Rdnr.2 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

<sup>917</sup> Vgl. AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 448.

<sup>918</sup> Vgl. hierzu cc. 146 und 1381 §1: Nach c.146 kann ein Kirchenamt ohne kanonische Amtsübertragung nicht gültig erlangt werden. Die Amtsanmaßung ist nach c.1381 §1 ein Strafbestand.

<sup>919</sup> SOCHA, MKCIC 145/4, Rdnr.7 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

<sup>920</sup> Vgl. ERDÖ, P., Quaestiones quaedam de provisione officiorum in Ecclesia, in: PerRMCL 77 (1988), 363-379.

<sup>921</sup> Vgl. AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 448f.

### 3.2.1.5 Pflichten und Rechte

Während der Redaktionsarbeiten für den CIC/1983 bezeichnete W. ONCLIN das Kirchenamt als eine Gesamtheit von Pflichten und Rechten.<sup>922</sup> Dieses Begriffspaar fand auch Eingang in c.145 §2: „Einem Kirchenamt sind Pflichten und Rechte zu eigen, die durch das Recht selbst bestimmt werden, durch das ein Amt eingerichtet wird, oder durch das Dekret der zuständigen Autorität, durch das es eingerichtet und zugleich übertragen wird.“ Nach c.145 §§ 1 und 2 besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der göttlichen und kirchlichen Anordnung und dem Recht, durch das ein Kirchenamt eingerichtet wird, sowie den Pflichten und Rechten, die im Recht festgelegt und mit dem Amt verbunden sind.

Mit den Pflichten und Rechten sind drei Charakteristika des Kirchenamtes verbunden. Es handelt sich zunächst um bestimmte Pflichten und Rechte in Bezug auf eine bestimmte Aufgabe. Dem Amt kommt zudem ein rechtlicher Verpflichtungscharakter zu. Zugleich berechtigt es den Inhaber und die Inhaberin des Amtes zur Ausübung der mit diesem Amt verbundenen Aufgabe.

Das Kirchenamt ist ein bestimmter Dienst. Die Bestimmung geschieht durch die göttliche oder kirchliche Anordnung, durch das göttliche oder kirchliche Recht. Durch das Recht wird eine ganze Anzahl von Fragen näher bestimmt, die mit einem Kirchenamt in Zusammenhang stehen: die Voraussetzungen, die an den Amtsinhaber gestellt sind, seine Zuständigkeit, insbesondere das Gebiet und der Personenkreis, für die er zuständig ist, die Aufgaben und Dienste, die durch ihn wahrgenommen werden sollen, die Befugnisse und die Ausübung von Kirchengewalt, die für bestimmte Ämter erforderlich ist.<sup>923</sup>

Als ein näher bestimmter Dienst unterscheidet sich das Kirchenamt dadurch von allgemeinen Diensten, die von allen Gläubigen wahrgenommen werden können. So haben zum Beispiel alle Christgläubigen nach c.211 die Pflicht und das Recht, die Heiligung der Kirche zu fördern. Auch wenn es sich hierbei um eine „bestimmte“ Pflicht und ein „bestimmtes“ Recht handelt, ist damit doch eine allgemeine Pflicht und allgemeines Recht angesprochen, die alle Gläubigen betreffen und auf vielfache Weise wahrgenommen werden können. Im Gegensatz dazu ist mit einem Kirchenamt ein rechtlich bestimmter Zuständigkeitsbereich in Bezug auf den konkret wahrzunehmenden Dienst, auf ein Gebiet oder einen Personenkreis verbunden.

Das Kirchenamt hat außerdem rechtlichen Verpflichtungscharakter. Der Amtsinhaber bzw. die Amtsinhaberin hat dem Recht nach die Pflicht, die Aufgaben wahrzunehmen, die mit dem Amt verbunden sind. Das Kirchenamt unterscheidet sich dadurch von anderen Diensten, die den Gläubigen zwar aufgetragen sind, zu denen sie aber nicht im strengen Sinn rechtlich verpflichtet werden können.<sup>924</sup> Der rechtliche Verfassungscha-

<sup>922</sup> Vgl. *Communicationes* 21 (1989), 177.

<sup>923</sup> Vgl. dazu die Bestimmungen über das Amt des Diözesanbischofs nach den cc. 368, 369, 375, 376, 378-380, 381-402.

<sup>924</sup> Vgl. c.211 (Verkündigung der Heilsbotschaft), c.225 §1 danach ist dies allgemeine Pflicht im Gegensatz zu einer streng rechtlichen Verpflichtung.

rakter ist vor allem dadurch begründet, dass die tatsächliche Ausübung der mit dem Amt verbundenen Aufgabe zur Erreichung eines bestimmten geistlichen Zieles notwendig bzw. erforderlich ist. Das Kirchenamt ist nach c.145 §1 zu einem geistlichen Ziel wahrzunehmen.

In c.145 §2 sind Pflichten und Rechte nicht ohne Grund als Begriffspaar genannt. Mit dem Dienst (*munus*), der durch ein Kirchenamt erfüllt werden soll (Verpflichtung), sind auch alle dazu notwendigen Rechte gegeben, sei es von Gott selbst, sei es durch die Kirche. Dies geschieht durch das Recht der Kirche oder durch eine Verfügung von Seiten der zuständigen kirchlichen Autorität (vgl. c.145 §2). Wenn nach c.145 §1 ein Kirchenamt auf die eine göttliche oder kirchliche Anordnung zurückzuführen ist, so gilt dies entsprechend auch für die damit verbundenen Pflichten und Rechte. Auch sie sind auf die göttliche oder kirchliche Anordnung zurückzuführen und stellen dementsprechend göttliches oder kirchliches Recht dar.

Die Rechte sind im Hinblick auf die Erfüllung eines Dienstes gegeben. Es handelt sich um Pflichten und Rechte der Kirche, die auf ihre Weise mittels des Kirchenamtes wahrgenommen werden. So spricht z.B. c.747 §1 allgemein von der Pflicht und dem Recht der Kirche zur Verkündigung, cc. 756, 757 und 759 behandeln, wie dieser Verkündigungsdienst vor allem durch die Inhaber eines Kirchenamtes ausgeübt wird. Hier kommt der Bezug zwischen den allgemeinen Pflichten und Rechten der Kirche und den mit einem Kirchenamt verbundenen Pflichten und Rechten zum Ausdruck.

Der Sendungsauftrag Christi und der Kirche enthält immer den doppelten Aspekt der Verpflichtung und Berechtigung.<sup>925</sup> Kirchenamt und Dienst sind immer auf die Erfüllung eines geistlichen Zweckes ausgerichtet. Deshalb werden die Rechte zur Erfüllung des Dienstes zugleich und in letzter Konsequenz zur Verwirklichung des Zieles übertragen. In den Pflichten und Rechten des Kirchenamtes (vgl. c.145 §2) verwirklichen sich die Pflichten und Rechte der Kirche, im Dienst des Amtes die Aufgabe und Sendung der Kirche.

### 3.2.2 *Vollmacht und Leitungsvollmacht*

„Vollmacht (*potestas*), nicht Gewalt (*vis*) ist die von Jesus Christus der Kirche anvertraute apostolische Ermächtigung, die der universalen Heilssendung der Kirche in der Welt die notwendige Legitimität und Verbindlichkeit verleiht.“<sup>926</sup> Als theologisch-rechtlicher Begriff bezieht sich Vollmacht auf die Autorität Jesu Christi als Sohn Gottes. Von ihm geht die Vollmacht aus und er hat sie den Aposteln übertragen, damit sie in seinem Namen Gottes Heilssendung für die Welt öffentlich vollziehen, die Kirche leiten und repräsentieren. Vollmacht „enthält die Legitimation Jesu Christi, in seinem

<sup>925</sup> Das kommt z.B. auch in c.747 §1 deutlich zum Ausdruck.

<sup>926</sup> RIEDEL-SPANGENBERGER, I., Vollmacht, in: LKStKR 3, 843-846, 843.

Namen das Evangelium in Wort und Tat wirkmächtig zu verkünden.“<sup>927</sup> Theologisch und heilsgeschichtlich wird die Vollmacht Christi von den Aposteln an deren Nachfolger weitergegeben, um die Sendung Christi gegenwärtig zu machen.<sup>928</sup> In rechtlicher Hinsicht wurde diese Vollmacht seit dem 12. Jahrhundert differenziert in zwei „Gewalten“: in die Weihegewalt (*potestas ordinis*), die der Person durch die Weihe zukommt, und in die Hirten- oder Jurisdiktionsgewalt (*potestas iurisdictionis*). „Das erste Element, die durch die Weihe vermittelte Gewalt [...], wurde als zeitlich und örtlich unbegrenzt verstanden; das zweite Element, die durch besonderen Rechtsakt (Amtsübertragung, Sendungsauftrag) vermittelte ‚*potestas iurisdictionis*‘ hingegen erhielt in diesem Rechtsakt ihre ekklesiale Umgrenzung und konnte bei gegebenem Anlass durch einen gleichnamigen Akt auch wieder entzogen werden. [...] Tatsächlich ist sehr bald die Entwicklung in eine andere Richtung gegangen. Schnell ist in Vergessenheit geraten, dass es sich bei der Unterscheidung von ‚*potestas ordinis*‘ und ‚*potestas iurisdictionis*‘ nur um zwei unterschiedliche Elemente der einen von Christus über die Apostel in die Geschichte vermittelten geistlichen Vollmacht handelt. Zu verlockend musste es sein, *beide Gewalten rein gegenständlich* zu orientieren. Dabei konnte man leicht die *potestas ordinis* den heiligen Handlungen vor allem im sakramentalen Bereich zuordnen, die ‚*potestas iurisdictionis*‘ dagegen dem organisatorischen äußeren Kirchenregiment zuordnen.“<sup>929</sup> Die Trennung der beiden Vollmachten – bzw. „Gewalten“ nach diesem Verständnis – ging einher mit einer strikten Trennung der Kirche als mystischen Leib Christi und als sichtbare *societas*.<sup>930</sup>

Nach der jahrhundertelangen rechtlichen Differenzierung, die sich nicht zuletzt auch im CIC/1917 niedergeschlagen hat, hat das Zweite Vatikanum wieder von der *einen (sacra) potestas*<sup>931</sup> gesprochen und sie in Bezug zur Drei-Ämter-Lehre Christi gesetzt. Damit wurde betont, dass vor aller Unterscheidung die *eine* Vollmacht des Herrn steht.<sup>932</sup>

Der revidierte CIC/1983 wie der neue CCEO/1990 sprechen nun nicht explizit von der *einen „sacra potestas“*, sondern haben das Schema und die Differenzierung des CIC/1917 in zwei *potestates* in weiten Teilen beibehalten. Wie ist dies zu erklären?

<sup>927</sup> Ebd., 844.

<sup>928</sup> Vgl. dazu LG 19,1: „Er sandte sie zuerst zu den Kindern Israels und (dann) zu allen Völkern (vgl. Röm 1,16), damit sie als Teilhaber seiner Vollmacht alle Völker zu seinen Jüngern machten und sie heiligten und lenkten [...]“; sowie LG 20,1: „Jene göttliche Sendung, die von Christus den Aposteln anvertraut worden ist, wird bis zum Ende der Welt dauern (vgl. Mt 28,20), da das Evangelium, das von ihnen zu überliefern ist, für alle Zeit für die Kirche Ursprung ihres ganzen Lebens ist. Deshalb haben die Apostel in dieser Gesellschaft für die Einsetzung von Nachfolgern Sorge getragen.“

<sup>929</sup> AYMANS/MÖRS DORF, KanR I, 398f.

<sup>930</sup> Als Tiefpunkt dieser Entwicklung gilt die Tatsache, dass es vom 16. bis zum 18. Jahrhundert Bischöfe gegeben hat, die nur die Jurisdiktionsvollmacht, aber keine Weihe bzw. nur die Priesterweihe empfangen haben. Für die sakramentalen Handlungen in der Teilkirche wurden eigene „Weihbischöfe“ geweiht. Vgl. ebd.

<sup>931</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2 *Die eine heilige Vollmacht* in dieser Arbeit.

<sup>932</sup> KRÄMER, Dienst und Vollmacht, 34-48 u. 71.

### C.129 §1 bildet die Grundaussage zur „Leitungsvollmacht“:<sup>933</sup>

„Zur Übernahme von Leitungsgewalt, die es aufgrund göttlicher Einsetzung in der Kirche gibt und die auch Jurisdiktionsgewalt genannt wird, sind nach Maßgabe der Rechtsvorschriften diejenigen befähigt, die die heilige Weihe empfangen haben.“

Im Vergleich zum CIC/1917 bevorzugt das neue kirchliche Gesetzbuch den Ausdruck „*potestas regiminis*“ (vgl. auch Überschrift zu Titel III im Buch I des CIC) statt „*potestas iurisdictionis*“ – „von „Jurisdiktionsvollmacht ist freilich an keiner weiteren Stelle [des CIC/1983] die Rede, um dem Missverständnis zu wehren, diese mit der Rechtsprechungsgewalt [*potestas iudicaria*] gleichzusetzen.“<sup>934</sup> Zudem ist im Begriff „*regimen*“ eine gewisse Annäherung an das „*munus regendi*“ der Drei-Ämter-Lehre Christi gegeben.<sup>935</sup> Der CCEO/1990 verwendet nur „*potestas regiminis*“. Inhaltlich spricht c.129 §1 davon, dass nur Träger des Weihesakraments Leitungsgewalt übernehmen können. Episkopat, Presbyterat und Diakonat (c.1009 §1) bilden also die Grundlage für Empfang und Ausübung der Leitungsvollmacht,<sup>936</sup> die es in der Kirche kraft göttlicher Einsetzung gibt.<sup>937</sup> Dadurch ist die Weihevollmacht in gewisser Weise doch an die Leitungsvollmacht gebunden und bildet eine Einheit. Zumindest in Richtung einer Verschränkung der beiden Vollmachten deutet nach P. KRÄMER auch die Tatsache, dass der CIC/1983 auf die Gegenüberstellung von Weihe- und Leitungsvollmacht völlig verzichtet.<sup>938</sup>

Die Differenz von Weihe- und Leitungsvollmacht äußert sich praktisch in der Form der „funktionalen Verschiedenheit“.<sup>939</sup> Während Weihevollmacht in der sakramentalen Weihe verliehen wird und unverlierbar ist aufgrund des unzerstörbaren Prägемals des Weihesakraments (*charakter indelebilis*), wird Leitungsvollmacht in Form der kanonischen Sendung übertragen, ist also unabhängig bzw. wieder abtrennbar von ihrem Träger. P. KRÄMER begründet dies damit, dass Weihevollmacht „das Prinzip des Lebens in der Kirche [ist] und bedarf zur rechten Ausübung eines ordnenden Prinzips, das in der

<sup>933</sup> Die von den Bischöfen autorisierte deutsche Übersetzung des Codex spricht durchgehend von „Leitungsgewalt“ für das lateinische *potestas regiminis*. Die speziellen rechtlichen Fragen zur Ausübung der Leitungsvollmacht (wie z.B. *forum internum*, *forum externum*, *potestas ordinaria*, *potestas delegata* etc.) werden im Rahmen dieser Arbeit ausgeklammert. Vgl. dazu ausführlich PREE, H., Die Ausübung der Leitungsvollmacht, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 156-175; JÜEN, H., Kirchliches „Management by Delegation“ aufgrund can.131, Rom 1996; SCHWENDENWEIN, Die Katholische Kirche, 57-89; AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 407-444.

<sup>934</sup> KRÄMER, Die geistliche Vollmacht, 151. Vgl. SOCHA, H., MKCIC Einl. vor 129/1, Rdnr.2 (4. Erg.-Lfg. November 1986).

<sup>935</sup> Vgl. Communicationes 9 (1977), 234.

<sup>936</sup> Vgl. auch c.274 §1.

<sup>937</sup> Der Hinweis auf die göttliche Einrichtung weist in die Richtung, dass Kirche nicht allein durch menschliche Ordnungsstrukturen geprägt ist, sondern vor allem durch die Vollmacht Christi über die Apostel zu den Hirten strukturiert ist. Vgl. AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 399; SOCHA, H., MKCIC 129/2, Rdnr. 4 (15. Erg.-Lfg. Juli 1991).

<sup>938</sup> Vgl. KRÄMER, Die geistliche Vollmacht, 151f; SOCHA, MKCIC Einl. vor 129/3, Rdnr.5 (4. Erg.-Lfg. November 1986).

<sup>939</sup> Ebd.



Hirtengewalt wirksam wird. Dabei sind beide Gewalten aufeinander bezogen, was vor allem dann zutage tritt, dass Hirtengewalt nicht als zweite Gewalt eigenen Ursprungs verselbständigt werden darf, sondern nur zusammen mit der Weihegewalt wirksam zu werden vermag.<sup>940</sup> Zielsetzung beider Vollmachten ist der Sendungsauftrag der Kirche: „Geistliche Vollmacht wird sakramental verliehen. Sie ist nicht Herrschaft über andere, sondern ist darauf ausgerichtet, dass Wort und Sakrament ihre Heil vermittelnde Wirksamkeit erfüllen können. Daher ist geistliche Vollmacht von einer heilsökonomischen Zielsetzung geprägt.“<sup>941</sup>

Im Vergleich zum CIC/1917 hält der CIC/1983 im Hinblick auf die *potestas regiminis* ein Novum bereit: Nach c.129 §2 können Laien nach Maßgabe des Rechts bei der Ausübung dieser Vollmacht mitwirken. „*Exercitio*“ (Mitwirkung) ist indes nicht „*participatio*“ (Teilhabe). Generell hat das Zweite Vatikanum den Laien – wie allen Gläubigen – Teilhabe am dreifachen Amt Christi durch Taufe und Firmung zugesprochen, der Kodex hat diese Lehre allerdings nur lückenhaft bzw. gar nicht rezipiert. Hinsichtlich der „Mitwirkung“ an der Leitungsvollmacht der Hirten ist davon auszugehen, dass Laien zwar nicht selbst Akte der Hirtenvollmacht setzen, aber in der Vorbereitung, Begleitung und Ausführung beteiligt sein können.<sup>942</sup> Unstrittig ist dabei, dass Laien leitende Funktionen in kirchlichen Vereinen und Gemeinschaften evangelischer Räte ausüben können (vgl. cc. 595 §1, 617, 618. Offen bleibt, wie die Teilhabe konkret zu beschreiben ist: Reicht sie so weit, dass Laien einen „Ausschnitt“ der einen *sacra potestas* wahrnehmen (können)? – Dagegen wird argumentiert, dass Laien nach c.129 §1 von der Ausübung von Leitungsvollmacht ausgeschlossen sind, da sie keine Weihe haben.<sup>943</sup> Für die weit reichende Wahrnehmung der *potestas regiminis* durch Laien spricht aber gerade die Existenz von c.129 §2.

Allgemein kann hier mit P. KRÄMER die Aussage getroffen werden, dass die (Leitungs-) Vollmacht der Kirche bzw. Christi „eine einheitliche Wirklichkeit dar[stellt], in der es eine Vielfalt an Funktionen gibt. Wie das Gesetzbuch selbst zeigt, können einzelne dieser Funktionen auch Laien übertragen werden; und in dem Umfang, wie dies geschieht, haben Laien an kirchlicher Leitungsvollmacht teil.“<sup>944</sup> In diesem Sinn können Laien zum Beispiel als erkennende Richter in einem Kollegialgericht mitwirken (c.1421 §2 CIC/1983; c.1087 §2 CCEO).<sup>945</sup> Die kirchenrechtliche Fixierung der Bindung von Leitungsvollmacht an das Weihesakrament ist keine dogmatische Festlegung.<sup>946</sup> „Von den unterschiedlichen Interpretation abgesehen, ist wohl nicht zu bestreiten, dass c.129 §2

<sup>940</sup> KRÄMER, Die geistliche Vollmacht, 153.

<sup>941</sup> Ebd.; vgl. DERS., Dienst und Vollmacht, 107ff.

<sup>942</sup> Vgl. AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 400; SOCHA, MKCIC 129/4, Rdnr.7f (15. Erg.-Lfg. Juli 1991).

<sup>943</sup> Vgl. AYMANS/MÖRSDORF, KanR I, 395-406.

<sup>944</sup> KRÄMER, Die geistliche Vollmacht, 155.

<sup>945</sup> AYMANS/MÖRSDORF, KanR, 401 sieht diese Tatsache bedenklich, da sie cc.129 und 274 widerspricht.

<sup>946</sup> Vgl. SOCHA, MKCIC 129/6, Rdnr.14 (15. Erg.-Lfg. Juli 1991).

ein Anliegen des Zweiten Vatikanischen Konzils aufgreift, das sich mit *Aufwertung der laikalen Sendung* umschreiben lässt. Alle Gläubigen sind befähigt, an der Ausübung kirchlicher Leitungsvollmacht mitzuwirken. Der Communio-Ekklesiologie des Zweiten Vatikanums entspricht ein Miteinander, nicht ein Gegeneinander, das nur zu einem unfruchtbaren Kompetenzstreit führt.“<sup>947</sup>

Inmitten der *Communio*- und *Volk-Gottes*-Ekklesiologie des Konzils ragt neben den drei Ämtern Christi, die allen Gläubigen zukommen, ein Amt besonders hervor: Das Amt des Diözesanbischofs ist Maßstab der Amtstheologie des Konzils – nicht zuletzt deshalb, weil sich seine *Propria* des Dienstes, der Sakramentalität, der Kollegialität und des Vollzugs der drei Ämter Christi im Hinblick auf seine Gliedschaft im Bischofskollegium im Gegenüber bzw. im Miteinander zum Papst herauskristallisierten. Ob und inwiefern der Codex Iuris Canonici von 1983 ebenfalls diesen Maßstab an das Bischofsamt angelegt und an die weitere Struktur der Ämter, Aufgabe und Dienste angelegt, hat, zeigen die folgenden schematischen Darstellungen zur Ämterstruktur des neuen Kirchenrechts.

### 3.2.3 Das Hirtenamt des Diözesanbischofs

Nach vorkonziliarem Kirchenverständnis zeichnete sich die katholische Kirche vor allem dadurch aus, dass sie von einer pyramidalen und hierarchischen Struktur geprägt war. Vereinfacht dargestellt stand der Papst an der Spitze der Pyramide, ihm untergeordnet waren die Bischöfe als Leiter der Diözesen, ihnen wiederum waren die Priester und Diakone als Kleriker unterstellt, und auf der untersten Stufe standen die Laien, die die breite Masse der Kirche darstellten, aber als Objekte der Hirten fungierten. Dieses Bild hat das Zweite Vatikanum in weiten Teilen seiner Dokumente nicht auf den Kopf gestellt, sondern gänzlich ummodelliert: Die *Ecclesia Christi* ist nicht mehr nach Art eines Herrschaftssystems strukturiert, sondern als Mysterium und Heilssakrament in *Communio*- und *Volk-Gottes*-Strukturen. Darin ragen nicht etwa einzelne Gläubige oder Amtsträger heraus und nehmen eine Vorrangstellung ein, mit allen Konsequenzen der Führung und Unterdrückung der „übrigen“. Vielmehr stehen die Amtsträger im Dienst des ganzen Volkes und sind ihm unmittelbar zugeordnet. Allen Getauften kommt dabei Rechtspersönlichkeit zu, die jeder Differenzierung der unterschiedlichen Rechtsstellung in der kirchlichen *Communio* vorausgeht. Als *Communio* ist die Kirche nicht nur *communio fidelium*, sondern auch *communio ecclesiarum* und besteht in und aus Teilkirchen, denen die Diözesanbischofe vorstehen. Darüber hinaus ist Kirche aber auch *communio hierarchica* in der Zuordnung eines zuständigen Hirten als Träger apostolischer Vollmacht für einen bestimmten Teil des Gottesvolkes (vgl. LG 10f; 20, 27). Die Kirche ist auf diese Weise eine organisch strukturierte *Communio*, die sich, verbunden

<sup>947</sup> KRÄMER, Die geistliche Vollmacht, 155.

im Glaubensbekenntnis, in den Sakramenten und in der Gemeinschaft mit dem Papst, den Bischöfen und der gesamten Kirche als sichtbare Einheit der katholischen Kirche verwirklicht und darstellt (vgl. LG 14). Dem Wesen der *Communio* nach kann es keine Trennung zwischen Gläubigen und Hirten geben, nur Zuordnung auf Christus hin. Dieses Zuordnungsgefüge realisiert sich in den Teilkirchen, in denen ein Teil des Volkes Gottes der Hirtensorge des Bischofs anvertraut ist. Inwiefern das Kirchenamt des Diözesanbischofs diesen Aspekten der Konzilslehre auch in rechtlicher Hinsicht zu einer tragenden Säule wird, untersucht die folgende Kurzanalyse.

Gleich der erste Kanon des CIC/1983 über die Bischöfe übersetzt mehrere Aspekte der Konzilstheologie in Recht:

„C.375 §1. Die Bischöfe, die kraft göttlicher Einsetzung durch den Heiligen Geist, der ihnen geschenkt ist, an die Stelle der Apostel treten, werden in der Kirche zu Hirten [*Pastores*] bestellt, um auch selbst Lehrer des Glaubens, Priester des heiligen Gottesdienstes und Diener in der Leitung [*ministri gubernationis*] zu sein.

§2. Die Bischöfe empfangen durch die Bischofsweihe selbst mit dem Dienst des Heiligens [*cum munere sanctificandi*] auch die Dienste des Lehrens und des Leitens [*munera docendi et regendi*], die sie aber ihrer Natur nach nur in der hierarchischen Gemeinschaft mit dem Haupt und den Gliedern des Kollegiums ausüben können.“

### 1. Der Dienstcharakter des Amtes des Diözesanbischofs

Der oben angeführte Kanon beschreibt als theologischer Eröffnungskanon des rechtlichen Themengebiets der Bischöfe im CIC/1983 die Konstitutiva des Bischofsamtes im Allgemeinen. Im Besonderen ist der Dienst des Bischofs, „in dem die apostolische Sukzession weitergegeben wird, [...] seinem Wesen nach angelegt auf die Leitung einer Diözese als der originären Grund- und Vollform von Teilkirchen [...]“ (vgl. c.369). Der Diözese steht der Bischof, *Diözesanbischof* genannt, als der verantwortliche Hirte vor (c.376).<sup>948</sup> Ein Amt im kirchenrechtlichen Sinn kommt dem Bischof also (immer) erst als Diözesanbischof (bzw. auch als Titularbischof) zu. Das Amt des Diözesanbischofs bedarf noch der speziellen Beschreibung, doch gelten dafür in der Regel zugleich die allgemeinen Aussagen über den Bischof. Das erste Wesensmerkmal, das c.375 §1 anführt, ist die „göttliche Einsetzung“ (*ex divina institutione*). Sie gilt für den Stand des Bischofs als Nachfolger der Apostel, bezieht sich aber nicht auf das spezielle Amt des Diözesanbischofs, das insofern kraft kirchlicher Anordnung existiert. Noch in c.329 §1 CIC/1917 wurde die göttliche Einsetzung vom Amt des Diözesanbischofs ausgesagt, sodass c.375 §1 in dieser Hinsicht als konsequente Umsetzung der Konzilslehre von LG 20 gewertet werden kann.<sup>949</sup> Die Ableitung der Bischöfe als Nachfolger der von Christus im Heiligen Geist gesendeten Apostel erfüllt das Kriterium der Dauerhaftigkeit wie kein anderes Amt (bzw. kein anderer Stand). Die geistliche Zielsetzung des Bischofsamtes im Allgemeinen ist eine zweifache bzw. zweigeteilte: zum einen sind die

<sup>948</sup> SCHMITZ, H., Der Diözesanbischof, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 425-442, 427.

<sup>949</sup> Vgl. BIER, G., Die Rechtsstellung des Diözesanbischofs nach dem Codex Iuris Canonici von 1983 (FzK 32) Würzburg 2001, 30.

Bischöfe zu „Hirten“ (*Pastores*) bestellt und zum anderen ist damit der Auftrag und Anspruch verbunden, dem Vorbild der drei Ämter Christi gerecht zu werden (Hirte = Lehrer + Priester + Diener in der Leitung).<sup>950</sup> Die Funktion des Bischofs wird damit in mehrfacher Weise als „Dienst“ beschrieben: als (guter) Hirte weidet er nach dem Vorbild Christi die Gläubigen des Volkes Gottes – er ist also im Dienst Christi wie im Dienst seiner Herde, der Teilkirche; er hat auch das Leitungsamt Christi explizit als „Diener“ (*minister*) zu vollziehen, schließlich unterstreicht c.375 §2 nochmals den Dienstcharakter der *tria munera*. Im Vergleich zum Konzil fällt hier bezüglich des „pastoralen“ Aspekts (des Bischofs als Hirte) auf, dass der Kodex diesen Terminus nur dreimal auf den Bischof bezieht (cc. 370, 375 §1, 383 §1), wohingegen das Konzil fast durchgängig vom Bischof als Hirten spricht. Zudem ist im CIC/1983 vom Bischof als „*pastor*“ wesentlich häufiger aus der Perspektive der Gläubigen die Rede als aus der Blickrichtung des Bischofs selbst.<sup>951</sup>

## 2. Der sakramentale Charakter des Amtes des Diözesanbischofs

In Übereinstimmung mit der Lehre des Zweiten Vatikanums aus LG 21,2 betont der CIC/1983 die Sakramentalität des Bischofsamts (vgl. cc. 375 §2, 1008f). „Durch die Bischofsweihe empfangen die Bischöfe zusammen mit dem *munus sanctificandi* das *munus docendi* und das *munus regendi*. Dies unterstreicht den Zusammenhang zwischen Bischofsweihe und bischöflichem Wirken. Nicht nur der Bischofsstand, sondern auch die damit verbundenen Aufgaben sind sakramental begründet. Sie ergeben sich als unmittelbare Konsequenzen aus der Bischofsweihe. Die bischöflichen *munera* sind sakramental begründete Ausdrucksformen einer ontologischen Teilhabe an den *tria munera Christi*.“<sup>952</sup> Der sakramentale Charakter wird also ausgesagt, wenn er auch sehr auf die Bischofsweihe konzentriert ist, sodass die generelle Instrumentalität des Bischofs ein wenig verdunkelt wird. C. 1008f stellen in diesem Zusammenhang das Handeln des Bischofs „*in persona Christi capitis*“ heraus und sind damit – ganz im Sinn eines Rechtsbuchs – in struktureller Hinsicht deutlicher als das Konzil.

## 3. Der kollegiale Aspekt des Amtes des Diözesanbischofs

In Konkretisierung des Zweiten Vatikanums setzt das kirchliche Gesetzbuch den Aspekt der Kollegialität um und thematisiert das Bischofskollegium als eigene Institution in cc. 336-341.<sup>953</sup> In Fortsetzung des Konzils führt der Kodex auch die kollegialen Momente des Amtes des Diözesanbischofs nur so weit aus, wie es das Konzil vorgegeben hat. Besonders deutlich wird dies in Bezug auf das Presbyterium (seiner Teilkirche), dessen Mitglied und Haupt der Diözesanbischof zugleich ist. Cc. 495-502 CIC/1983 und

<sup>950</sup> Vgl. BIER, Rechtsstellung des Diözesanbischofs, 43.

<sup>951</sup> Vgl. cc. 212 §1, 213 §1, 214 §1, 228 §1, 369 §2, 652 §3 aus der Perspektive der Gläubigen.

<sup>952</sup> BIER, Rechtsstellung des Diözesanbischofs, 45; vgl. DERS., MKCIC 375/4, Rdnr.6 (28. Erg.-Lfg. August 1997).

<sup>953</sup> Im Entwurf der LEF von 1980 war gerade einmal ein Kanon zum Thema der Beziehung zwischen Papst und Bischofskollegium vorgesehen. Vgl. STOFFEL, O., MKCIC Einf. vor 336/1, Rdnr.2 (14. Erg.-Lfg. April 1991).

cc. 264-271 CCEO setzen diese Vorgabe des Konzils um. Die Rahmenregelungen der beiden Gesetzbücher für den Priesterrat sind dabei fast identisch: „Die Stellung des Diözesan- bzw. Eparchialbischofs als hierarchisches Haupt des Presbyteriums spiegelt sich im Priesterrat wider, insofern dieser ohne den Bischof handlungsunfähig ist (c. 500 §3 CIC, c.269 §3 CCEO) und bei Sedisvakanz zu bestehen aufhört (c.501 §2 CIC, c.270 §2 CCEO). [...] Die Leitungsfunktion des Presbyteriums wird jedoch nicht einfach auf ihn [= den Priesterrat] übertragen. Während der CIC vorsichtig davon spricht, dass es Aufgabe des Priesterrates ist, ‚den Bischof bei der Leitung der Diözese nach Maßgabe des Rechts zu unterstützen‘ (c.495 §1), fehlt im CCEO ein Bezug auf die Leitung völlig.“<sup>954</sup> Wie schon im Konzil leidet das rechtlich ausgestaltete Presbyterium als Kollegialorgan unter dem Ungleichgewicht der Vorrangstellung des Diözesanbischofs gegenüber dem bloßen Beratungsrecht der Presbyter seiner Teilkirche.

#### 4. Der funktionale Aspekt der drei Ämter Christi im Amt des Diözesanbischofs

Wie bereits gezeigt worden ist, ist der sakramentale Charakter des Bischofsamts aufs Engste mit den *tria munera* verknüpft. Konkret werden die drei Ämter Christi erst bzw. insbesondere im Amt des Diözesanbischofs, dem „in der ihm anvertrauten Diözese alle ordentliche, eigenberechtigte und unmittelbare Gewalt zu[kommt], die zur Ausübung seines Hirtendienstes [*muneris pastoralis*] erforderlich ist“ (c.381 §1). Hinsichtlich des *munus sanctificandi* ist jeder Bischof aufgrund seiner Weihe befähigt, die Sakramente der Taufe (cc. 861f), der Firmung (c.882), der Buße (c.967 §1), der Krankensalbung (cc.861f) und der Weihe (c.1012) überall gültig, wenn auch nicht immer erlaubt, zu spenden. Hinsichtlich des *munus docendi* kommt dem Bischof aufgrund seiner Bischofsweihe das Recht zu, überall zu predigen (vgl. c.763). Und im Hinblick auf das *munus regendi* stehen dem Diözesanbischof – nicht dem Bischof an sich – alle möglichen Funktionen der Leitungsvollmacht zu (vgl. cc. 391-400):<sup>955</sup> die Leitung der Diözese, die gesetzgebende und richterliche Gewalt, die Förderung des Apostolats, die Verpflichtung zur Residenz in der Teilkirche, die Pflicht der Visitation der eigenen Diözese und die Besuchspflicht in Hinblick auf den Papst. Angesichts des umfangreichen Aufgabenspektrums fällt eine Systematisierung schwer. G. BIER hat den Versuch unternommen, die *tria munera* in Teilen jeweils der legislativen, judikativen und exekutiven Gewalt des Diözesanbischofs zuzuordnen. Dabei wird sichtbar, dass der Dienst des Lehrens die anderen leicht überwiegt: der Diözesanbischof ist nicht nur erster Verkünder und Prediger des Evangeliums für die ihm zugeordnete Teilkirche, sondern auch Lehrer

<sup>954</sup> HUBER, Das Amt des Diözesanbischofs, 169.

<sup>955</sup> Dem Bischof kommt dabei alle Vollmacht zu, die zur Ausübung seines *munus pastorale* notwendig ist (vgl. c.381 §1). G. BIER spricht deshalb von den „Organisationsaufgaben“ des Diözesanbischofs (vgl. DERS., Rechtsstellung des Diözesanbischofs, 47-49, 138-140 u. 225). Hinsichtlich dieser Terminologie ist eine gewisse Nähe zum „Manager“ und zu „Management“ nicht von der Hand zu weisen. Vgl. hierzu ein Interview mit R. MARX, dem Erzbischof von München-Freising: BÜSCHEMANN/MARX, Es gab Bischöfe schon lange bevor es Manager gab, 43.

des Glaubens und vor allem Hüter der Disziplin der Kirche.<sup>956</sup> Schließlich fällt auf, dass das kirchliche Gesetzbuch die Beziehung zwischen Diözesanbischof und Klerikern ausführlicher regelt als diejenige zu allen sonstigen Gläubigen.<sup>957</sup>

Wie für das Kirchenverständnis des Zweiten Vatikanums, so gilt auch für den CIC/1983: der Diözesanbischof ist der Prototyp des Bischofs, sein typisches Bezugsfeld stellen die Gläubigen der Teilkirche dar, denen bzw. der er als Hirte vorsteht.<sup>958</sup> Das Amt des Diözesanbischofs ist rechtlich wie jedes Kirchenamt als Dienst zu klassifizieren, doch wird der Charakter des Bischofsamtes als Dienst am Volk Gottes aufgrund der historisch gewachsenen Ausgestaltung der drei Ämter Christi mehr verdeckt als bestärkt. Dem Aufgabenspektrum des Bischofs entspricht die höherrangige Gewichtung des Verkündigungsdienstes und auch hier zeigt sich das Ungleichgewicht der Konzilstexte in den Kanones: die Lehrautorität des Bischofs wurde gestärkt, den Glaubenssinn der Gläubigen hat das Gesetzbuch der katholischen Kirche jedoch nicht als rechtliche Norm fixiert. Doch nicht nur dem ganzen Volk Gottes der Diözese fehlt es an Mitsprache, sondern im Besonderen auch dem Presbyterium, das als „Priesterrat“ nur beratendes Organ des Bischofs bleibt.

### 3.2.4 Die Ämter des Priesters als Hirten Sorge

Vom „amtlichen“, „besonderen“ oder „hierarchischen“ Priestertum oder vom „Priestertum des Dienstes“ ist im Zweiten Vatikanum und vor allem in seiner Rezeption immer wieder die Rede (vgl. LG 10).<sup>959</sup> Nicht in Abhebung, sondern in Ergänzung zum gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen des Volkes Gottes steht dieses „Priestertum des Dienstes“. Das heißt: (nur) diejenigen, die die Priester- und Bischofsweihe empfangen haben, nehmen im Dienst des Volkes Gottes auf „besondere Weise am Priestertum Christi teil“ (LG 10), sie re-präsentieren Christus, den Hohenpriester, für seine Kirche, für die anderen. Mit diesem Verständnis des gemeinsamen und besonderen Priestertums – beide sind „*sacerdotium*“ (in LG 10) – ist c.150 des CIC/1983 zu lesen:

<sup>956</sup> Vgl. BIER, Rechtsstellung des Diözesanbischofs, 209-224; SCHWENDENWEIN, Die katholische Kirche, 359.

<sup>957</sup> Vgl. BIER, Rechtsstellung des Diözesanbischofs, 227f.

<sup>958</sup> Dem Wortlaut von c.369 ist zu entnehmen, dass die Diözese hier nicht als politische Ordnungseinheit – wie im antiken römischen Recht – oder als Verwaltungsbereich beschrieben wird, sondern theologisch-rechtlich als Gesamtheit der Getauften dieses Gebiets. Vgl. ebd., 75.

<sup>959</sup> Die deutsche Neuübersetzung der Konzilstexte formuliert in LG 10: „[...] Das gemeinsame Priestertum der Gläubigen aber und das *amtliche bzw. hierarchische Priestertum* sind, auch wenn sie sich dem Wesen und nicht bloß dem Grad nach unterscheiden, dennoch einander zugeordnet; das eine wie das andere nämlich nimmt auf seine besondere Weise am *einen Priestertum Christi* teil. [...]“ (LG 10). Zum Vergleich die lateinische Formulierung: „*sacerdotium ministeriale seu hierarchicum*“.

„Ein Amt, das der umfassenden Seelsorge dient, zu deren Wahrnehmung die Priesterweihe erforderlich ist, kann jemandem, der die Priesterweihe noch nicht empfangen hat, nicht gültig übertragen werden.“<sup>960</sup>

Es geht in diesem Kanon nicht um das „Priesteramt“, das ein theologisch-rechtlich verwirrender Begriff ist; es geht auch nicht um das „Priestertum“. Vielmehr ist hier ein (Kirchen-)Amt (*officium*) gemeint, für das die Voraussetzung der *Priesterweihe* erforderlich ist. C.150 behält Ämter der „umfassenden Seelsorge“ (*plenam animarum curam*) denjenigen vor, die die Priesterweihe empfangen haben. Damit stellt dieser Kanon zunächst einmal einen Fortschritt gegenüber cc. 154 CIC/1917 dar, der den Priestern generell Kirchenämter mit „Seelsorge“ reservierte. Begibt man sich im CIC/1983 auf die Suche nach der Bedeutung des Terminus „*cura animarum*“ oder „*cura pastoralis*“, so wird man nicht fündig, denn der Begriff taucht zwar mehrmals auf, wird aber nicht näher bestimmt. Seine Bedeutung muss demnach aus den Funktionen abgeleitet werden, die mit diesem Terminus bezeichnet werden. Generell lässt sich daraus schließen, „dass der Ausdruck im Sinne von unmittelbarer Seelsorge einen Teil der zum kirchlichen Heilswirken oder Apostolat (c.738 §2) zählenden Tätigkeiten beinhaltet, nämlich den kraft besonderer Sendung [...] zu vollziehenden Verkündigungs-, Heiligungs- und Leitungsdienst.“<sup>961</sup> Davon lassen sich alle kirchlichen Funktionen abgrenzen, die nur mittelbar der Seelsorge dienen: Verwaltungstätigkeit, Rechtsprechung (cc. 469, 491, 532, 535) und karitative Diakonie. Die volle bzw. umfassende Seelsorge (bzw. das Seelsorgeamt) nach c.150 CIC/1983 lässt sich durch drei Kriterien näher umschreiben, die alle gleichzeitig vorliegen müssen:

Ein Amt der umfassenden Seelsorge beinhaltet grundsätzlich die Fülle der Seelsorgefunktionen von Verkündigung, Heiligung und Leitung, nicht nur einen Teil davon. Damit meint das „umfassend“ (*plenam*) zugleich den „vollen Umfang der Seelsorge“. Das Amt der umfassenden Seelsorge ist verantwortlich für das religiöse Heil eines bestimmten Personenkreises (z.B. als Pfarrer für eine Pfarrei, c.519). Und schließlich setzt es die Priesterweihe als geistliche Ermächtigung für das kirchliche Amt voraus.<sup>962</sup> Ein Amt der umfassenden Seelsorge erfordert unbedingt die Priesterweihe, das heißt aber nicht, dass Priester nur Ämter der (umfassenden) Seelsorge wahrnehmen können.

<sup>960</sup> Der lateinische Text von c.150 lautet: „Officium secumferens plenam animarum curam, ad quam adimplendam ordinis sacerdotalis exercitium requiritur, ei qui sacerdotio nondum auctus est valide conferri nequit.“

Wenn die von den deutschsprachigen Bischöfen autorisierte Übersetzung das „*sacerdotium*“ (*sacerdotio*) des zweiten Satzteils mit „Priesterweihe“ übersetzt, ist dies – zunächst einmal wörtlich – falsch, denn im lateinischen Original steht dort nicht „*ordo sacerdotalis*“ (der Ausdruck findet sich nur im ersten Satzteile). Wörtlich richtig übersetzt müsste der zweite Satzteile vielmehr mit „Priestertum“ statt mit „Priesterweihe“ wiedergegeben werden (vgl. c.150 in der Übersetzung des MKCIC). Denn nach LG 10 und ansatzweise nach c.204 §1 kommt allen Gläubigen das gemeinsame Priestertum zu, was die Zielrichtung von c.150 umkehrt und das Amt, von dem im Kanon die Rede ist, für alle Gläubigen öffnet. Im Sinn der Rechtsklarheit müsste die Formulierung „ei qui sacerdotio nondum auctus est valide conferri nequit“ als richtig heißen: „ei qui *ordine sacerdotalis* nondum auctus est valide conferri nequit“.

<sup>961</sup> SOCHA, H., MKCIC 150/1, Rdnr. 2 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

<sup>962</sup> Vgl. SOCHA, MKCIC 150/2, Rdnr.5 (8. Erg.-Lfg. August 1988).

Welche Ämter kann der Priester auf dieser Basis in umfassender Seelsorge ausüben? Abgesehen vom Papstamt (c.331), vom Amt des Diözesanbischofs (cc.367, 381 §1), vom Diözesanadministrator (c.427§1) und anderen gilt das Amt des Pfarrers (cc. 515 §1, 519) als Prototyp dieser Art von Kirchenamt. Nicht jeder Priester kann und muss indes ein umfassendes Seelsorgsamt übernehmen. Er kann auch ein Amt inne haben, das nicht mit umfassender Seelsorge verbunden ist (z.B. Generalvikar, Stiftskanonikus, Pfarradministrator, Pfarrvikar, Dechant, Kaplan, Studentenseelsorger, Katechist, Missionar, Religionslehrer).

In rechtlicher Hinsicht gibt es für den Priester also nicht *das* Amt schlechthin, genauso wenig wie die Priesterweihe an sich ein kirchliches Amt ist. Nach c.150 kann aber allein ein Priester ein Amt der umfassenden Seelsorge bzw. Hirtensorge übernehmen. Damit lässt sich auch formulieren: Nicht jeder Priester ist ein Pfarrer, aber jeder Pfarrer ist ein Priester. Auch wenn die meisten Priester gegenwärtig tatsächlich das Amt des Pfarrers ausüben, ist nicht das Pfarrerramt Modell für das Wirken des Priesters in der Kirche, sondern die umfassende Seelsorge bzw. Hirtensorge (*cura pastoralis*). Als umfassender Seelsorger hat der Priester „Hirte“ zu sein und Sorge zu tragen, für den Teil des Volkes Gottes, der ihm anvertraut ist. Er ist Hirte nach dem Vorbild Christi und nach dem Vorbild und in Zuordnung zum Bischof seiner Diözese. Er ist eingebunden in die *communio hierarchica* und handelt für das ihm zugordnete Volk Gottes *in persona Christi*. Allein schon deshalb ist ein derartiges Amt immer auch ein Dienst an den Gläubigen wie an der Heilssendung der Kirche.

### 3.2.5 Die Ämter des Diakons als Dienst am Volk Gottes

„Die Wiedereinführung des Diakonats als eigenständiges Amt auf dem Zweiten Vatikanischen Konzil war ein überaus strittiger Vorgang. Die einen wollten es unter allen Umständen als konträr zur *societas perfecta* der Kirche verhindern, die dieses Amt um der Sichtbarkeit willen nicht nötig hatte [...]. Die anderen wollten das Amt eines ständigen Diakonats als direkten Ausdruck der anthropologischen Wende des kirchlichen Lebens, die in der Kirche um des Glaubens willen benötigt wurde. Die Entscheidung, ständige Diakone als Träger des Weiheamtes einzuführen, war also nicht einfach. Schließlich musste man das bis dahin gepflegte spezielle Amt in der Kirche teilen [...].“<sup>963</sup> Mehr als 40 Jahre nach Konzil stellt sich die Frage nach der (Drei-)Teilung des einen Weiheamtes mehr denn je als Frage nach dem Stellenwert und dem Proprium des Diakonats. Wie sehr dieser Dienst bis heute Klärungsbedarf hervorruft, zeigt das Motu Proprio

<sup>963</sup> SANDER, H.-J., Diakonats – Die heterotope Dimension des kirchlichen Amtes, in: HARTMANN, R./REGER, F./SANDER, ST. (Hrsg.), Ortsbestimmungen: Der Diakonats als kirchlicher Dienst (FulSt 11), Frankfurt a.M. 2009, 38-58, 39.



„*Omnium in mentem*“ BENEDIKTS XVI., das seit seiner Veröffentlichung im Dezember 2009 zu Klärungen wie Unklarheiten führt.<sup>964</sup>

Das Zweite Vatikanum hat durch die Wiedereinführung des Diakonats das Weihesakrament erweitert und diesbezüglich vom Diakonat ausgesagt, dass er ein Dienst ist, er hat gleichsam als Prototyp des Dienens bzw. der Diakonia zu gelten (LG 29,1). Das Konzil hat dem Diakonat Sakramentalität zugesprochen und ihn mit gewissen Vollmachten ausgestattet. Vom Handeln „*in persona Christi*“ ist im Konzil nicht ausdrücklich die Rede. Der Codex Iuris Canonici von 1983 schließlich hielt in cc.1008f den Dienst des Diakonats als Handeln „*in persona Christi capitis*“ bislang fest, wenn er formulierte:

„C.1008 – Durch das Sakrament der Weihe werden kraft göttlicher Weisung aus dem Kreis der Gläubigen einige mittels eines unteilbaren Prägемals, mit dem sie bezeichnet werden, zu geistlichen Amtsträgern bestellt; sie werden ja geradezu geweiht und bestimmt, entsprechend ihrer jeweiligen Weihestufe *die Dienste des Lehrens, des Heiligens und des Leitens in der Person Christi des Hauptes zu leisten und dadurch das Volk Gottes zu weihen.*“

„C.1009 § 1 – Die Weihen sind Episkopat, Presbyterat und Diakonat.“

Durch das Motu Proprio *Omnium in mentem* lauten sie nun neu gefasst und erweitert:

„C. 1008 – Durch das Sakrament der Weihe werden kraft göttlicher Weisung aus dem Kreis der Gläubigen einige mittels eines unteilbaren Prägемals, mit dem sie bezeichnet werden, zu geistlichen Amtsträgern bestellt; sie werden ja geradezu dazu geweiht und bestimmt, entsprechend ihrer jeweiligen Weihestufe *dem Volk Gottes mit einem neuen und einzigartigen Titel zu dienen.*“

„C.1009 § 1 – Die Weihen sind Episkopat, Presbyterat und Diakonat.

[...]

C. 1009 § 3 – *Die in der Weihe des Episkopates oder des Presbyterates bestellt sind, erhalten die Sendung und die Befähigung, in der Person Christi des Hauptes zu handeln; die Diakone hingegen die Vollmacht, dem Volk Gottes in der Diakonie der Liturgie, des Wortes und der Liebe zu dienen.*“

„Dienst“ oder „Amt“ oder „Dienst und Amt“ – was ist der Diakonat nun in rechtlicher Hinsicht? Der Effekt der aktuellen Gesetzesänderung zielt einmal auf die Zuordnung des Diakonats zu Presbyterat und Episkopat innerhalb des einen Weihesakraments; war der Diakonat nach kirchlichem Recht bisher mit den beiden anderen Weihestufen gleich gestellt hinsichtlich der Repräsentation Christi, des Hauptes, so wird ihm dieses Recht jetzt entzogen. Zum anderen stellt die Neufassung von c.1009 §3 nun jene Aussagen deutlich heraus, die schon das Zweite Vatikanum zur Beschreibung dieser neuen Weihestufe verwendete, und betont damit den diakonalen Charakter im Unterschied zum sazerdotalen von Episkopat und Presbyterat:

<sup>964</sup> BENEDIKT XVI., Litterae apostolicae motu proprio datae *Omnium in mentem* vom 26. Oktober 2009, in: AAS 102 (2010) 8-10.

„Auf einer niedrigeren Stufe der Hierarchie stehen die Diakone, denen die Hände ‚nicht zum Priestertum, sondern zum Dienst [*sed ad ministerium*]‘ auferlegt werden. Mit sakramentaler Gnade gestärkt, dienen [*inserviunt*] sie nämlich in der Diakonie der Liturgie, des Wortes und der Liebe [*diaconia liturgiae, verbi et caritatis*] dem Volk Gottes in Gemeinschaft mit dem Bischof und seinem Presbyterium.“ (LG 29,1)

Der Konzilstext von LG 29,1 hat also als Vorlage und Maßstab für die rechtlich Neueinstufung des Diakonats gedient: Kennzeichen des Diakonats ist sein Charakter als „Dienst“, seine Funktionen sind die „Diakonie der Liturgie, des Wortes und der Liebe“. Seine Charakterisierung als „Dienst“ steht der Übernahme eines Dienstes bzw. eines Amtes nicht entgegen, vielmehr sind ihm solche Kirchenämter, Dienste und Aufgaben eröffnet, die seine dienende Funktion unterstreichen: Er hat die Befugnis zur Predigt (c.764 CIC, c.610 §3 CCEO) und das Recht zur Homilie (c.767 §1 CIC, c. 614 §4 CCEO), er ist ordentlicher Spender der Taufe (c.861 §1), der Kommunion (c.910 §1) und der Wegzehrung (c.911 §2), er kann Bischof und Priester bei der Feier von Gottesdiensten assistieren (c.855 §3) u.v.m. Die Aussage von A. WEIß, „Darüber hinaus stehen dem Diakon [...] alle jene kirchlichen Funktionen offen, die auch für Laien zugänglich sind“<sup>965</sup>, offenbart das Dilemma des Diakons, das das Zweite Vatikanum aufgeworfen hat und auch die neue Gesetzesänderung weniger löste als verstärkte: Aufgrund seiner Weihe ist er zwar Kleriker, aufgrund seiner Unterscheidung von Episkopat und Presbyterat handelt er nicht „*in persona Christi*“, sondern „*in persona ecclesiae*“. Damit aber unterscheidet ihn bis auf wenige Ausnahmefunktionen so gut wie nichts von den Ämtern und Diensten der Laien, im Gegenteil wird er ihnen rechtlich oftmals (nahezu) gleichgestellt, zum Beispiel im Fall des Kirchenamts der außerordentlichen Gemeindeleitung nach c.517 §2 oder im Fall von c.519.

### 3.2.6 Die Ämter der Laien als Mitwirkung am Aufbau des Leibes Christi

Ähnlich wie für das Diakonat und seine Wiedereinführung bedeutete das Zweite Vatikanum auch für die Laien einen großen Schritt nach vorne. Schließlich förderte das Konzil die *amtliche* Mitwirkung der Laien am Sendungsauftrag der Kirche und forderte die kirchliche Hierarchie dazu auf, sie zum Apostolat und zu bestimmten Kirchenämtern zu berufen. Der CIC/1983 setzte diese Direktive um, indem er die rechtlichen Rahmenbedingungen schaffte und konkrete Ämter benannte. Der Rahmen, in dem kirchliche Ämter für Laien zugänglich sind, wird allgemein und formal in c.228 §1 umschrieben:

<sup>965</sup> WEIß, A., Der Ständige Diakon, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 300-314, 311.

„C.228 §1 – Laien, die als geeignet befunden werden, sind befähigt, von den geistlichen Hirten für jene kirchlichen Ämter und Aufgaben herangezogen zu werden, die sie gemäß der Rechtsvorschriften wahrzunehmen vermögen.“

Die Grundlage der Befähigung zur Übernahme von Ämtern und Diensten<sup>966</sup> der Kirche („*in nomine ecclesiae*“) ist ihre Taufe und Firmung, wodurch sie berufen sind gemäß ihrer je eigenen Stellung am Sendungsauftrag der Kirche mitzuwirken (vgl. cc. 204 §1, 208, 210f). Auf der Grundlage von c.228 §1 haben sich im deutschsprachigen Raum zum Beispiel die Ämter der Gemeindereferentin oder des Pastoralreferenten herausgebildet. Und im Sinn der Weisung des Konzils kann Laien nun auch ein Kirchenamt (nach c.145 §1) übertragen werden, wofür das neue Kirchenrecht ein breites Spektrum von Ämtern und Aufgaben geschaffen hat: zum Beispiel als Theologieprofessorin (c.229 §3) oder als Lektor und Akolyth (nur für männliche Laien, nach c.230 §1), die zeitliche Beauftragung als Lektor oder als Kantorin (c.230 §2), Aufgaben in der Verkündigung des Wortes Gottes, in der Leitung liturgischer Gebete, als Taufspenderin und Kommunionhelfer (cc. 230 §3, 759, 910 §2), als Vorsitzender in einem nicht-klerikalen kirchenamtlichen Verein (c.317 §3), als Notar oder Kanzler der bischöflichen Kurie (c.483 §2), als Diözesanökonomin (c.494 §1), zur Predigt (c.766) oder als Missionarin (c.784), als Religionslehrerin (cc. 804f), mit Beauftragung zur Assistenz bei Eheschließung (c.1112 §1), bei Spendung von Sakramentalien (c. 1168) oder zur Verwaltung von Kirchenvermögen (cc. 1279-1282), im Amt der Diözesanrichterin (c.1421 §2), als Berichterstatter im Richterkollegium (c.1429) oder auch als Kirchenanwältin oder Bandverteidiger (c.1435).

Diese Ämter und Dienste stehen grundsätzlich allen Gläubigen, also Männern und Frauen aufgrund von Taufe und Firmung offen (cc. 204 §1, 208). Für die Übernahme eines Amtes bedarf es zusätzlich der kanonischen Amtsübertragung (*missio canonica*). Laien – wie Diakonen – können keine Ämter der umfassenden Seelsorge übertragen werden (vgl. c.150) und keine Ämter, für deren Ausübung Weihegewalt oder kirchliche Leitungsgewalt erforderlich ist (vgl. c.274 §1). „Interessanterweise hat das Gesetzbuch der katholischen Ostkirchen, der CCEO/1990, diese beiden Bestimmungen des c.150 und c.274 §1 CIC in seinen Abschnitt über das kirchliche Amt (cc. 936-978 CCEO) nicht übernommen“, stellt S. DEMEL fest und macht aufmerksam: „Die Bestimmung, dass gewisse Ämter an die Weihe gebunden sind, wird vielmehr im CCEO nicht wie im CIC mit der umfassenden Seelsorge (c.150) und der kirchlichen Leitungsgewalt (c.274 §1) begründet, sondern überhaupt nicht begründet, vielmehr einfach nur deklariert, und zwar im Zusammenhang mit der Aussage, dass auch Laien kirchliche Aufgaben [...] [sc. Dienste] wahrnehmen können.“<sup>967</sup> Nicht nur in dieser Hinsicht sollte sich

<sup>966</sup> S. DEMEL mahnt für das kirchliche Gesetzbuch eine einheitlich(er)e Begriffsverwendung an im Sinne von „*officium*“ für Amt, „*ministerium*“ für den liturgischen Dienst im besonderen und „*munus*“ für Dienst und wendet dies beispielhaft auf c.145 §1 an. Vgl. DEMEL, Das kirchliche Amt, 34.

<sup>967</sup> Ebd., 35.

der CIC/1983 einmal mehr den CCEO/1990 zum Vorbild nehmen, um die Volk-Gottes-Theologie des Konzils nicht nur ansatzweise, sondern konsequent umzusetzen.

Im Sinn der konziliaren Ekklesiologie der Kirche als Heilssakrament würde das aber ein „noch mehr“ bedeuten: Nämlich Kirche mehr dynamisch als statisch zu strukturieren und durchlässig auf das Reich Gottes hin: nicht nur entweder Laien *oder* Kleriker zu fördern, sondern im Sinn des Volkes Gottes auf das Zusammenwirken beider zu setzen; nicht nur Laien zu fördern, sondern Frauen *und* Männer im Volk Gottes; nicht nur die Stufen zwischen den Klerikern aus- oder umzubauen, sondern die *Communio* und die *Communio hierarchica* durchlässig zu machen für das eigentliche Ziel in Christus.

## 4 Dienst im Zeichen des Heils – Strategische Planung des kirchlichen Sendungsauftrags?

Nachdem in den vorherigen beiden Kapiteln die theologisch-rechtlichen Grundlagen des kirchlichen Sendungsauftrags (Management-Oberziel: Heilssakrament Jesu Christi sein) und seine Konkretion in der Ämterstruktur der sichtbaren Organisationsgestalt der Kirche („Unterziele“: Repräsentation Christi bzw. der Kirche in der Welt) herausgearbeitet worden sind, geht der Blick nun in den konkreten Anwendungsbereich der Kirche und ihrer Ämterstruktur.

Dass Kirche eine „strategische Herausforderung“<sup>968</sup> ist und „strategische Perspektiven“<sup>969</sup> benötigt, dass sie einen großen *Planungsbedarf*<sup>970</sup> hat und strategische, pastorale oder Struktur-*Pläne* braucht, könnte dem Vokabular eines betriebswirtschaftlichen Management-Handbuchs entstammen. Doch Bezeichnungen wie diese finden sich – nicht erst in den letzten Jahren – vorwiegend in theologischer Fachliteratur oder diözesanen Dokumenten. Was erwartet den Leser und die Leserin in diesen theologischen wie diözesanen Strategieüberlegungen und Pastoralplänen? Werden die typischen Managementfachbegriffe der „Strategie“ (griech. στρατηγός, dt. Heerführer, Feldherr, Befehlshaber) im Sinn von Entwurf und Durchführung eines Gesamtkonzepts für ein Unternehmen bzw. eine Organisation oder die „Planung“ als erster Teilschritt eines

<sup>968</sup> Vgl. den gleichlautenden Buchtitel von BECKER, Kirche als strategische Herausforderung.

<sup>969</sup> Vgl. hierzu die Auswahl an Literatur aus dem Bereich der katholischen Theologie der letzten Jahre [Hervorhebungen in den Titelangaben durch G.Z.]: CAVIGELLI-ENDERLIN, Glaubwürdigkeit der Kirche; . Und was ihre Struktur, ihre Kultur und ihre **Strategien** dazu beitragen können (PrThD 12), Freiburg/Schweiz 1996; BRUMMER, A./NETHÖFEL, W. (Hrsg.), Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? **Strategien** und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997; FÜRST, W./SEVERIN, B., Organisationsentwicklung – **Überlebensstrategie** für die Kirche?, in: Pastoralblatt 51 (1999), 259-273; NETHÖFEL, W./GRUNDWALD, K.-D. (Hrsg.), Kirchenreform **strategisch!**, Glashütten 2007; DESSOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). **Strategische** Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008; BÖHNKE, M./SCHÜLLER, TH., Problematische **Strategien**. Zur Neuordnung der Pastoral in deutschen Diözesen, in: HerKorr 63 (2009), 451-456.

<sup>970</sup> Vgl. auch hierzu eine Literatursammlung aus der katholischen Theologie der letzten Jahre [Hervorhebungen in den Titelangaben durch G.Z.]: ERZBISCHÖFliches ORDINARIAT MÜNCHEN-FREISING (Hrsg.), Die **Planung** von heute für die Kirche von morgen. Kirchliche **Raumplanung** in der Erzdiözese München und Freising, München 1972; BERNING, E., Kirche und **Planung**. Die Frage nach der theologischen Relevanz von Theorie und Praxis außerkirchlicher Planung (EHS.T 61), Frankfurt a.M. 1976; FRIEDBERGER, W., Pastorale **Planung**. Handreichung zur **Planung** der Seelsorge in einer Pfarrei (Pastorale Handreichungen 17), Würzburg 1976; ROOS, K., Pastorale **Planung** in der Gemeinde, in: FUCHS, O. (Hrsg.), Theologie und Handeln. Beiträge zur Fundierung der Praktischen Theologie als Handlungstheorie, Düsseldorf 1984, 156-163; HELLER, A., Kirchliche Organisationskultur entwickeln. Perspektiven für die **Planung** der Seelsorge, in: LebZeug 48 (1993), 211-222; STRÜDER, R., Chancen und Gefährdungen **geplanten** Wandels in der Kirche – aufgezeigt am Beispiel der Diözese Limburg (Diss.T 61), St. Ottilien 1993; HILBERATH, B.J./NTSCHE, B. (Hrsg.), Ist Kirche **planbar**? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002; BELOK, M. (Hrsg.), Zwischen Vision und **Planung**. Auf dem Weg zu einer kooperativen Pastoral. Ansätze und Erfahrungen aus 11 Bistümern in Deutschland, Paderborn 2002; SAFFER, B./PRÜLLER-JAGENTEUFEL, V., Es braucht viel Kommunikation und klare **Planung**. Zum Umgang mit Ängsten im Zuge diözesaner Umstrukturierungsprozesse (Interview), in: Diak 38 (2007), 425-430.

Managementprozesses<sup>971</sup> im Management- oder theologischen Sinn verwendet – wobei zu fragen wäre, ob es eine theologische Spezialbedeutung für Strategie und Planung gibt? Jonglieren Kirche und Theologen wie Theologinnen jetzt etwa schon selbst mit Leistungskennzahlen zur Tätigkeit von Seelsorgern und Seelsorgerinnen, unternehmen sie Effizienz- und Effektivitätsberechnungen für Leistungen kirchlicher Amtsträger und Amtsträgerinnen, messen sie den „Wert“ kirchen-amtlicher Arbeit? Vor derartigen Zahlenspielen rund um die Managementdisziplin der „Strategischen Planung“<sup>972</sup> verschont das folgende Kapitel, doch zeigt es zwei entscheidende Aspekte *strategischer Planung* im Rahmen der Kirche auf: Zum einen wird deutlich, dass sich Kirche und Theologie im deutschsprachigen Raum im vergangenen Jahrhundert mit *strategischer Kirchenplanung* befasst und diese selbst – durchaus im Sinn der Managementlehre und wohl auch in Anlehnung an diese, vor allem im genannten Zeitraum prosperierende, Disziplin – angewendet haben. Zum anderen weisen aber gerade die Dokumente der letzten Jahre, v.a. im Rahmen pastoraler (Neu-)Strukturierungen in den Diözesen, auf eine starke Übernahme managementtheoretischer Begrifflichkeiten und Denkweisen im Zuge eines Hinausdrängens theologischer wie kirchenrechtlicher Begriffe und Grundannahmen hin. Es scheint fast so, als würden die theologischen Grundlagen des Zweiten Vatikanums und des kirchlichen Gesetzbuchs zugunsten der Managementlehre aufgegeben. Bedeutet diese vermeintliche Modernisierung nicht ein Ausliefern an den Zeitgeist und zeugt sie von fehlendem Glauben an den Heiligen Geist als dynamische Kraft des Heilssakraments Kirche? Die Lösungsvorschläge der kirchlichen (Planungs-)Praxis zur Ämterstruktur der letzten Jahre und Jahr(zehnt)e in deutschen Diözesen werden sich diese Anfrage gefallen und an ihr messen lassen müssen.

Im ersten Teil dieses Kapitels (4.1) werden ausgewählte Dokumente kirchlicher und pastoraler Planung vorgestellt: die Textbeispiele reichen von der Phase des – auch kirchlichen – Wiederaufbaus in den 1950er Jahren über die Zeit nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil (1960/70er Jahre) bis zu vereinzelten Überlegungen der frühen 1980er Jahre.

Der zweite Teil (4.2) befasst sich mit dem wachsenden „Markt“ kirchlicher Organisationsentwicklung, -beratung etc. Dieses, der Managementlehre entstammende Denken und Teilgebiet findet sich im Rahmen der katholischen Kirche vor allem in der Übernahme von Theorien und Modellen der Kirche als „*lernender Organisation*“ bzw. des „*Change Managements*“ und erfreut sich seit den 1990er Jahren großer Nachfrage bei Diözesen, kirchlichen Gremien und Einrichtungen etc. Nachdem sich die Anwendung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse im kirchlichen Vermögens- und Immobilienmanagement schon länger etabliert hat, steht eine eigene „kirchliche Betriebswirtschafts-

<sup>971</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 1.4.2 *Das Management der Ämter auch als theologische Aufgabe?* in dieser Arbeit.

<sup>972</sup> Vgl. zum Begriff BEA, F.X./HAAS, J., *Strategisches Management*, Stuttgart <sup>4</sup>2005, 7f u. 50f.

lehre“ im Rahmen der institutionenorientierten Gliederung des Faches gerade in den Kinderschuhen.

Der dritte Abschnitt (4.3) wirft einen Blick auf ausgewählte Dokumente der pastoralen (Neu-)Strukturierungsprozesse der vergangenen zehn Jahre in deutschen Diözesen. Anders als in bisherigen Untersuchungen werden diese Prozesse jedoch nicht in (pastoral)theologischer Hinsicht in den Blick genommen, sondern aus der Perspektive von Kirchenrecht und Managementlehre auf ihre Ziele und Inhalte hin befragt. Dass sich viele Diözesen, Generalvikariate, Dekanate, sonstige kirchliche Einrichtungen etc. für diese Prozesse nicht nur von externen *Unternehmensberatungsfirmen* (!)beraten, sondern v.a. durchstrukturieren, -formulieren und auf diese Weise zum Teil enttheologisieren ließen – von der Ausklammerung kirchenrechtlicher Grunddaten gar nicht erst zu reden – sei in diesem Vorausblick nur angedeutet. Die in den letzten zwei bis drei Jahren gestiegene Zahl theologischer Veröffentlichungen zum Thema „Spiritualität und Management“ weist darauf hin, dass der steigende Einfluss des Managementdenkens im Gegensatz zu theologischen Defiziten der Umstrukturierungen durchaus wahrgenommen wird und in diesem „Treiben“ – jenseits jedes ausgewogenen Dialogs – die Wieder-Besinnung auf die „spirituelle“ Seite des Heilssakraments Kirche zu einer Art Rettungsanker wird.

## 4.1 Die „Tugend“ der kirchlichen Planung

*„Ich empfinde mich nicht als Manager. Aber ich möchte in aller Bescheidenheit einen Hinweis geben: Es gab Bischöfe schon lange, bevor es Manager gab. Wir stehen da in einer anderen Tradition, und wir verstehen auch etwas von Führung“*,<sup>973</sup> sagte R. MARX, Diözesanbischof von München-Freising, Anfang des Jahres 2010 im Rahmen eines Interviews im Wirtschaftsteil einer deutschen Tageszeitung. Dass die katholische Kirche etwas von Führung versteht – schließlich hat sie ja eine nicht geringe Anzahl kirchlicher Ämter –, steht außer Frage (und bleibt gleichzeitig zu hoffen). Dass sie als sakramentale Heilsgemeinschaft, die in der Erwartung der Wiederkunft Christi und im eschatologischen Vorbehalt des schon jetzt angebrochenen, doch erst durch Gott vollends zu verwirklichenden Reiches Gottes steht, aber auch etwas von – mehr oder weniger langfristiger – Planung verstehen soll, verwundert schon ein wenig mehr. Dass sich die Kirche bzw. so manche einzelne deutsche Diözese als wahre Expertin kirchlicher Planung erweist und die heute oft angepriesene Managementmethodik der sog. „*Strategischen Planung*“ beherrscht, ja sie allein in den letzten 50 Jahren mehrmals selbstverständlich und problemlos angewendet hat, mag fast niemand glauben. Dem ist aber so, wie die folgenden Dokumente unter Beweis stellen.

Zur Demonstration der Planungsfertigkeiten der katholischen Kirche im genannten Zeitraum werden zunächst kurz die Grundannahmen des Managementteilprozesses der

---

<sup>973</sup> BÜSCHEMANN/MARX, Es gab Bischöfe schon lange bevor es Manager gab, 43.

*Strategischen Planung* vorgestellt. Da die Technik des *Strategischen Managements* bzw. der *Strategischen Planung* eine relativ junge Disziplin ist,<sup>974</sup> die ihr Entstehen und ihre Erkenntnisse vor allem der Beobachtung und Analyse von abgeschlossenen bzw. laufenden Planungsprozessen in Unternehmen und Organisationen verdankt, darf durchaus angenommen werden, dass die katholische Kirche als etablierte und welt- bzw. länderumfassende Organisation nicht ganz unbeteiligt an der Entwicklung dieser Disziplin ist.

Für die Managementlehre ist *Planung* kein einmaliger Akt in einer Organisation, sondern ein vielstufiger, immer wieder zu leistender Prozess. „Die allgemeine Handlungsorientierung soll dem Ideal nach aus den grundsätzlichen Unternehmenszielen und dem strategischen Programm fließen. Das strategische Programm legt im Wesentlichen fest, auf welchen Märkten mit welchen Produkten eine Unternehmung aktiv sein und wie der Wettbewerb bestritten werden soll.“<sup>975</sup> Während *strategische Planung* den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Entscheidungen des Unternehmens bzw. der Organisation abstecken will, zielt *operative Planung*<sup>976</sup> darauf ab, unter Berücksichtigung der strategischen Ziele konkrete Orientierungen für das (all)tägliche Handeln zu gewinnen. Der dafür erstellte *operative Plan* bzw. Maßnahmenplan schafft ein Orientierungsgerüst für Tages-, Wochen- und Monatsaktivitäten; er „benennt z.B. die Maschinenbelegung der kommenden Woche, legt die Instandhaltungszeiten für die Anlage fest, verknüpft den Materialfluss mit dem Produktionsprogramm etc.“<sup>977</sup>

Generell besteht der Hauptzweck von Planung darin, ein wirkungsvolles Instrument zum Erreichen von Zielen zu sein. Jede strategische Planung wäre aber verfehlt, würde sie das Unternehmen bzw. die Organisation als isolierte Einheit betrachten. Deshalb hat Planung immer mit der Analyse der Umwelt einer Organisation und ihrer prognostizierten Entwicklung zu beginnen, denn die Einflüsse des Umfelds können in die Organisation einwirken (Outside-In-Planung) und umgekehrt kann die Organisation durch Planung ihre Umwelt beeinflussen (Inside-Out-Planung). Die strategische Umweltanalyse steht dabei unter den beiden spannungsreichen Aspekten von Chance und Bedrohung

<sup>974</sup> Das *Strategische Management* ist eine relativ junge Disziplin, sie hat sich erst in den 1980er Jahren in Praxis und Wissenschaft der Management- und Betriebswirtschaftslehre etabliert. Wie so oft gibt es noch keine einheitliche Begrifflichkeit für die Strategische Planung etc., die Fachtermini Planung, Langfristige Planung, Strategische Planung und Strategisches Management werden in der Literatur zum Teil in eins gesetzt, zum Teil differenziert. Vgl. BEA/HAAS, *Strategisches Management*, 7-16. Die Managementdisziplin der (Strategischen) Planung kann i.d.R. in Profit- wie Nonprofit-Organisationen zur Anwendung kommen, da sie unternehmens- oder organisationsspezifische Modifizierungen jederzeit zulässt.

<sup>975</sup> STEINMANN/SCHREYÖGG, *Management*, 163.

<sup>976</sup> In den Anfängen dieser Managementdisziplin wurde die *operative Planung* als *kurzfristige* und die *strategische Planung* als *langfristige Planung* bezeichnet. Diese Einteilung wird heute kaum noch verwendet, da sich die Gleichsetzung von strategisch und langfristig als irreführend erwiesen hat; denn strategische Pläne können durchaus auch einen sehr kurzfristigen Horizont haben, ohne auch nur im Mindesten einem operativen Detailplan zu ähneln. Vgl. ebd.; BEA/HAAS, *Strategisches Management*, 12-15; SCHWEITZER, M., *Planung und Steuerung*, in: BEA, F.X./FRIEDL, B./SCHWEITZER, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 2: *Führung*, Stuttgart <sup>9</sup>2005, 16-139, 35f.

<sup>977</sup> STEINMANN/SCHREYÖGG, *Management*, 163.



für die Organisation, denn einerseits steckt die Umwelt bzw. das Umfeld einer Organisation die Grenzen des strategischen Spielraums ab, kann zum anderen aber auch den Raum für neue strategische Handlungsvarianten und Programme eröffnen.<sup>978</sup>

Aus diesem Hauptzweck der Planung, der Organisation von Instrumenten zur Erreichung des Organisationsziels, ergeben sich eine Reihe von Teilzwecken:

- *„Zielausrichtung“*: Durch Planung werden Unterziele und Vorgehensweisen von Personen sowie Institutionen auf Oberziele abgestimmt.
- *Frühwarnung*: Planung ermöglicht es, durch das Erkennen prognostizierter Problemlagen rechtzeitig Lösungsalternativen zu analysieren bzw. Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
- *Koordination und Integration von Teilplänen*: Durch Planung werden Lösungen voneinander abhängiger Teilprobleme sowohl horizontal (Koordination) als auch vertikal (Integration) aufeinander abgestimmt, eine unvorhergesehene wechselseitige Beeinträchtigung ihrer Realisierung wird vermieden.
- *Entscheidungsvorbereitung*: Im Planungsprozess werden die erkannten Probleme analysiert und diejenigen Alternativen untersucht, welche zu einer Problemlösung (Zielerreichung) führen können. Auf diese Weise wird die Entscheidung über eine optimale Alternative zweckmäßig und systematisch vorbereitet. Für alle Folgeentscheidungen wird ein Entscheidungsrahmen fixiert.
- *Grundlagen der Steuerung*: Durch Planung wird es insbesondere möglich, Abweichungen zwischen vorgegebenen Plangrößen (Soll- oder Wird-Größen) und Vergleichsgrößen (häufig Ist-Größen) zu ermitteln sowie zugleich Prämissen der Planung zu überwachen. Planung wird so zur Grundlage einer aussagefähigen Kontrolle und damit einer wirkungsvollen Steuerung von Potenzialen, Programmen und Prozessen.
- *Mitarbeiterinformation*: Die Mitarbeiter können durch Pläne über Ziele, Probleme, Alternativen sowie Mittelverwendungen, Restriktionen, Termine usw. angemessen unterrichtet werden.
- *Mitarbeitermotivation*: Durch Mitwirkung am Prozess der Planerstellung sowie durch Akzeptanz von Planvorgaben können Mitarbeiter zu plankonformer Verhaltensweise, d.h. zum Erreichen der Unternehmensziele, angeregt werden.“<sup>979</sup>

Der kurze Überblick über die Basisannahmen des Managementbereichs der Strategischen Planung kann ein vollständiges Curriculum dieser Spezialdisziplin nicht ersetzen. Dies ist auch nicht gewollt, vielmehr können und sollen die Grundinformationen zur Strategischen Planung einige Anhaltspunkte für die weitere Analyse historischer Planungsbeispiele der katholischen Kirche bzw. deutscher Diözesen liefern. Die folgenden Beispiele kirchlicher Planung werden deshalb unter fünf Leitfragen analysiert:

---

<sup>978</sup> Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 176; SCHWEITZER, Planung und Steuerung, 37f.

<sup>979</sup> Aufstellung nach ebd., 21f.

- *Wer ist bzw. sind die planende(n) und ausführende(n) Instanz(en) der Planung?*
- *Was ist Ausgangspunkt und Ziel der Planung?*
- *Welche Art der Planung liegt vor? – Strategische Planung (Abstecken des generellen Orientierungsrahmens) oder operative Planung (Erstellen eines konkreten Maßnahmenplans)?*
- *Welche kirchlichen Ämter etc. sind von der Planung betroffen?*
- *Welche Lösungsstrategie(n) wird bzw. werden vorgeschlagen?*

#### **4.1.1 „Um einen Überfluss an Weltgeistlichen zu verhüten“ – Personalbedarfsplanung für die Diözese nach c.969 §1 CIC/1917**

Das erste Beispiel ist im Vergleich zu den noch folgenden kein Plan bzw. Planungsvorhaben im eigentlichen Sinn, sondern ein Gesetzestext, genauer ein einzelner Kanon des kirchlichen Gesetzbuches von 1917. Der Codex Iuris Canonici von 1917 ist nicht einfach nur der Vorgänger des CIC/1983, sondern stellt für seine Zeit und die katholische Kirche eine Neuerung dar: im Vergleich zu den vorherigen kirchlichen (kasuistischen) *Rechtsbüchern*, die aus Fall- und Entscheidungssammlungen kirchlicher Gerichtsurteile bestanden, ist der CIC/1917 das erste *Gesetzbuch* im Sinn einer amtlich erlassenen Kodifikation von Rechtsnormen.<sup>980</sup>

Als kirchliches Universalrecht war der CIC/1917 seit dem Pfingstfest 1918 bis zur Einführung des CIC/1983 am ersten Adventssonntag 1983 in Geltung, die Entwurfsphase für dieses Gesetzbuch begann 1903 und so sind die Inhalte mancher Kanones „Kinder ihrer Zeit“, d.h. sie geben Aufschluss über die kirchlichen Bedingungen und Grundannahmen zur Zeit ihrer Abfassung. C.969 §1, ein Kanon aus dem Teilbereich des Weiherechts, beinhaltet ebensolche Hinweise:

„C.969 §1. Niemand soll zum Weltkleriker geweiht werden, der nach dem Urteil des eigenen Bischofs für die Diözese nicht nützlich oder notwendig ist.“

Die Weihe eines sog. Weltklerikers bzw. -geistlichen, in Abhebung zu einem Ordenskleriker, wird hier abhängig gemacht von den beiden Kriterien der Notwendigkeit und Nützlichkeit. Für sich genommen sagen diese Kriterien noch nichts über ein konkretes Planungsvorhaben aus, denn sie werden nicht näher bestimmt und könnten deshalb geistliche oder auch weltliche Bedingungen als Ausgangspunkt haben. Welche Weihen bzw. Weihelikandidaten sind für eine Diözese notwendig (lat. *necessarius*) oder nützlich (lat. *utilis*)? C.950 i.V.m. c.949 CIC/1917 erläutert, dass unter „weihen“, „Weihe“ etc. im Gesetzbuch i.d.R. das Spektrum von „niederen“ bis zu „höheren Weihen“ – angefangen bei der Ersten Tonsur und inklusive der Bischofsweihe – zu verstehen ist, also die Weihen zum Ostiarier, Lektor, Exorzisten und Akolythen sowie die Weihen zum

---

<sup>980</sup> Vgl. RIEDEL-SPANGENBERGER, I., Codex Iuris Canonici (CIC), in: LKStKR 1, 345-349, 345.

Subdiakon, Diakon und Presbyter (Priester und Bischof).<sup>981</sup> Tatsächlich und praktisch wurden die niederen Weihen aber als Durchgangsstufen im Sinn einer Bewährung zu den höheren Weihen betrachtet.<sup>982</sup> Auch aus diesen Anhaltspunkten lassen sich aber noch keine Rückschlüsse für die beiden Kriterien der Notwendigkeit und Nützlichkeit ihrer Weihe ziehen. Doch die damaligen Kommentare zu c.969 §1 sprechen hierzu in einer deutlichen Sprache, so heißt es z.B. (noch) 1959 im Lehrbuch des Kirchenrechts des Münchener Kanonisten K. MÖRSDORF:

*„Um einen Überfluss an Weltgeistlichen zu verhüten, darf kein weltlicher Weihebewerber, mag er auch würdig und geeignet sein, geweiht werden, wenn er nach dem Urteil des eigenen Oberhirten für den Dienst in der Diözese nicht notwendig oder nicht brauchbar ist. Wer sich also nicht im Kirchendienst, d.h. vornehmlich in der Seelsorge verwenden lassen will oder, weil überflüssig, nicht verwendet werden kann, darf nicht geweiht werden. Beschäftigungslose Kleriker sind nicht erwünscht.“*<sup>983</sup>

Das Brauchbar- bzw. Nützlichkeitskriterium in c.969 §1 bezieht sich demnach auf die persönliche Eignung bzw. Entscheidung des Weihekandidaten für oder gegen ein Kirchenamt in der Seelsorge, d.h. zum Beispiel und i.d.R. als Pfarrer in einer Pfarrei. Das Notwendigkeitskriterium ist nach dieser Deutung kein Kriterium, das in der Person des Weihekandidaten liegt, sondern eine Art externes Bedarfskriterium der Diözese, das sich konkret durch den (jeweiligen) Bedarf der Diözese an Weltgeistlichen ergibt, z.B. zur Verwendung im Kirchenamt als Pfarrer einer Pfarrei, oder allgemein formuliert: als Seelsorger an einer Seelsorgsstelle.<sup>984</sup> Aus heutiger Perspektive nimmt man c.969 §1 des universalkirchlichen Gesetzbuchs von 1917 und seine Auslegung in den Gesetzeskommentaren mit großen Erstaunen zur Kenntnis, bildet er doch eine völlig andere Welt

<sup>981</sup> Vgl. MÖRSDORF, K., Lehrbuch des Kirchenrechts auf Grund des Codex Iuris Canonici, Bd. II, München <sup>10</sup>1961, 98; JONE, H., Gesetzbuch der lateinischen Kirche. Erklärung der Kanones, Bd. II, Paderborn <sup>2</sup>1952, 182.

<sup>982</sup> Vgl. MÖRSDORF, Lehrbuch II, 96.

<sup>983</sup> Ebd., 107 [Hervorhebungen durch G.Z.]. Zu einem anderen Urteil kommt H. JONE, der die Kriterien der Notwendigkeit oder Nützlichkeit auf c.973 §1 bezieht (DERS., Gesetzbuch II, 192), wonach die „Tonsur und die Weihen einem Kandidaten nur erteilt werden dürfen: a) wenn er den Vorsatz hat, die Priesterweihe zu empfangen; b) wenn er so veranlagt ist, dass man mit Recht von ihm annehmen kann, er werde einmal ein *würdiger* Priester“ (c.973 §1) [Hervorhebung durch G.Z.]. Letzten Endes werden Notwendigkeit und Nützlichkeit aus c.969 §1 nach diesem Vorschlag umgedeutet zu Kriterien, die in der Person des Weiheempfängers liegen, damit stehen sie aber im Gegensatz zu der in c.969 §1 geforderten Bedingung „für die Diözese nützlich oder notwendig“.

<sup>984</sup> Im Umkehrschluss ergibt sich aus den beiden Kriterien in c.969 §1 auch die Konsequenz, dass der Weihekandidat kein Recht auf die Weihe hat, denn die Entscheidung liegt im Urteil des Diözesanbischofs zum Wohl der Diözese. Geht man hier noch einen Schritt weiter und bezieht c.971, der festlegt, dass niemand zum geistlichen Stand gezwungen aber bei Vorliegen der Bedingungen kanonischer Eignung auch nicht abgelehnt werden darf, mit ein, so wäre zu überlegen, was von beiden höher wiegt: die Tauglichkeit des Kandidaten nach c.971 oder die bedarfsgerechte Verwendung für die Diözese nach c.969 §1? Kann c.969 §1 als eine Art – außerhalb der Person liegendes, quasi diözesanes – Weihehindernis gewertet werden oder zählen die Kriterien von c.969 §1 zu den (persönlichen) Eignungskriterien des Kandidaten nach c.971? Im Sinn der Kirche darf davon ausgegangen werden, dass in diesem Fall das Wohl der Diözese Vorrang hat. Dies kommt auch der Sichtweise des heutigen CIC/1983 sehr nahe, der in c.1025 §2 (nur mehr) das Nützlichkeitskriterium des früheren c.969 §1 CIC/1917 mit dem Zusatz „nützlich für den Dienst der Kirche“ („*ad ministerium Ecclesiae utilis*“) aufgenommen hat.

als die gegenwärtige ab: von einem „*Überfluss an Weltgeistlichen*“<sup>985</sup> können viele Diözesen und Diözesanbischöfe im deutschen Sprachraum heute nur mehr träumen, denn seit den 2000er Jahren stellt der sog. *Priestermangel*, d.h. die fehlende Zahl von Priestern im Vergleich zu mit geistlichen Amtsträgern zu besetzenden Pfarrstellen, die Realität und einen der Ausgangspunkte dar für viele pastorale Um- bzw. Neustrukturierungsprozesse in deutschen Diözesen.<sup>986</sup>

<sup>985</sup> MÖRSDORF, Lehrbuch II, 107.

<sup>986</sup> Etwa die Hälfte aller Pastoral- und Strukturpläne deutscher Diözesen bzw. die Diözesanbischöfe in ihren diesbezüglichen Verlautbarungen thematisieren auch die Tatsache und Prognose des Priestermangels, in der anderen Zahl der Pläne werden i.d.R. „nur“ finanzielle (z.B. Rückgang der kirchlichen bzw. kirchensteuerlichen Einnahmen) und gesellschaftliche Argumente als Ausgangspunkte für die Strukturreformen genannt. Vgl. hierzu ausgewählte Passagen zum Thema „Priestermangel“ in den genannten Dokumenten: „Der Wandel zeigt sich als zunehmender quantitativer Mangel – und dies nicht nur bei den Priestern“ (ZOLLITSCH, R., Aufbruch im Umbruch. Referat auf der Dekanekonferenz der Erzdiözese Freiburg [1.10.2003], in: <http://www.erzbistum-freiburg.de/download/-aufbruch-im-umbruch.pdf> [S.4] [10.07.2010]). „Wir haben uns bei der Planung der Pastoralverbünde nicht nur von der Not der sinkenden Priesterzahl leiten lassen“ (BISTUM FULDA/SEELSORGEAMT [Hrsg.], Impulse für die Zusammenarbeit im Pastoralen Raum, Loseblattsammlung, Fulda 2005, 1 [= Vorwort des Hrsg.]). „Wegen der heutigen und insbesondere der zukünftigen personellen Möglichkeiten von Pfarrbesetzungen in den Pfarreien (vgl. das Personalkonzept) und den nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen zur finanziellen Ausstattung der Pfarreien ist eine Ausweitung der Anzahl der Pfarreien nicht möglich“ (ERZBISTUM HAMBURG [Hrsg.], Konkretionen zum Konsolidierungs- und Restrukturierungsprozess im Erzbistum Hamburg [11. August 2004], Hamburg 2004, 2). „Bei den Seelsorgerinnen und Seelsorgern ist ein Rückgang der Berufungen zu verzeichnen. Zugleich ist etwa die Hälfte unserer Priester älter als 60 Jahre. D.h., die Zahl der aktiven Priester wird sich in etwa 10 Jahren halbieren, da voraussichtlich nur wenige Neupriester geweiht werden können“ (BISCHÖFLICH MÜNSTERISCHES OFFIZIALAT VECHTA [Hrsg.], Aufbruch mit Vision. Leitfaden zur Zusammenführung von Pfarrgemeinden im Offizialatsbezirk Oldenburg, Vechta 2005, 4). „Der anhaltende Rückgang der Zahl der Priester im aktiven Dienst ist hinlänglich bekannt. Auf absehbare Zeit ist hier keine Entspannung, sondern eher eine Verschärfung der Situation in Sicht“ (ERZBISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT PADERBORN [Hrsg.], Perspektive 2014. „Auf Dein Wort hin werfen wir die Netze neu aus“, Paderborn 2004, 11). „Wir erleben ebenso, dass vor allem der Priesterberuf, aber auch andere kirchliche Berufe nur wenige junge Menschen interessieren“ (BISCHÖFLICHES ORDINARIAT/GENERALVIKARIAT DER DIÖZESE WÜRZBURG [Hrsg.], Leitlinien und Perspektiven in der Seelsorge in der Kirche von Würzburg, Würzburg 2003, 4). „Bei der Freude an allem, was in unseren Gemeinden lebt, dürfen wir die Augen aber nicht davor verschließen, dass sich in unserem Bistum die Zahl der Gläubigen und der Priester in den kommenden Jahren noch spürbarer verringern wird“ (ORDINARIAT LIMBURG/REFERAT ÖFFENTLICHKEITSARBEIT [Hrsg.], Bereitschaft zur Bewegung. Bischöfliche Perspektiven für die Seelsorge im Bistum Limburg. Hirtenbrief von Bischof Dr. Franz-Peter Tebartz-van Elst, Limburg 2008, 2). Am deutlichsten von allen weist Bischof R. MARX in München-Freising auf Tatsache, Prognose und Dilemma des Priestermangels für die Kirche und ihre pastorale Planung hin: „Es ist das Gefühl des Zusammenbruchs, des Weniger, des ‚Noch‘. Es gibt gewissermaßen eine Pastoral des ‚Noch‘: Wir haben noch so viele Kommunionkinder, wir haben noch so viele Priester und Ordensleute. Wenn der Maßstab aus der Vergangenheit genommen wird, verstellen wir damit aber möglicherweise den Blick auf die Zukunft. Es kann keine Zukunftsperspektive sein, wenn wir den richtigen und guten Zustand der Kirche nur daran messen, was einmal war. Aber es ist schwer, sich davon zu verabschieden. Wenn wir beispielsweise den Menschen sagen, der Priestermangel sei auch eine Chance für die Kirche, oder: wenn weniger Leute zur Kirche kommen, könne das auch eine Chance sein, dann weiß ich nicht, wie Menschen darin etwas Positives sehen sollen. Es sind merkwürdige Rationalisierungen, mit denen wir uns in der Krise zu beruhigen versuchen und ‚Placebo-Tabletten‘ verteilen. Es ist Unsinn, den Leuten einen Zusammenbruch als einen positiven Aufbruch zu verkaufen, das glaubt niemand in der Kirche. Aber umgekehrt ist es sicher richtig, dass die Krise eine Anfrage an uns und unsere Pastoral ist. Ich bin der festen Überzeugung, dass es kein Naturgesetz gibt, dass sich immer weniger Menschen für das Evangelium Jesu Christi interessieren. Es ist kein Naturgesetz, dass es immer weniger Priester geben muss“ (ERZBISCHOF DR. REINHARD MARX, „Dem Glauben Zukunft geben“. Perspektiven für den Pastoral- und Strukturplan 2020. Pressekonferenz am 27.6.2008 in der ehemaligen Karmeliterkirche München, München 2008, 2).

Auch wenn der Gesetzestext des c.969 §1 CIC/1917 kein „Plan“ im eigentlichen Sinn ist,<sup>987</sup> gibt er auf die Fragen der Strategischen Planung doch einige Auskünfte:

So könnte man im übertragenen Sinn davon sprechen, dass die *planende Instanz* die katholische Universalkirche ist, vertreten durch Papst Pius X. als Herausgeber und promulgierende Autorität des kirchlichen Gesetzbuches von 1917. *Ausführende Instanz* ist der jeweilige Bischof in seiner Teilkirche, also Diözese. *Ausgangs-* und *Zielpunkt* der Planung sind im vorliegenden Fall generell identisch, nämlich Wohl und Nutzen der Diözese bzw. Kirche; *spezieller Ausgangspunkt* ist der Ist-Stand bzw. die (kurzfristige) Prognose, zusammengenommen also der Bedarf der „Seelsorgsstellen“ der Diözese. Die „wenn-dann-Formulierung“ in c.969 §1 deutet auf eine *operative Planung im Sinn eines konkreten Maßnahmenplans* für eine bestimmte Situation hin. *Unmittelbar betroffen* von der Planung ist einmal die Person des Weiehekandidaten, zum anderen das („seelsorgliche“) Kirchenamt des Pfarrers in einer Pfarrei bzw. die Gesamtheit der Pfarrer und Pfarreien in der Diözese. Die *Lösungsstrategie* von c.969 §1 ist „Bedarfsplanung“, denn die universalkirchliche Autorität legt ihren Diözesanbischöfen die Planung des Bedarfs an Klerikern für ihre jeweilige Diözese nahe. Konkret ist diese Bedarfsplanung im Sinn einer jährlichen bzw. 2-, 3- oder 5-jährlichen Planung zu denken, je nachdem über welchen Zeitraum der Kurs der Weiehekandidaten in die Überlegungen mit einbezogen wird. Streng genommen müsste der Bischof seine Bedarfsplanung für die Diözese vor der Weihe jedes einzelnen Bewerbers neu eruieren und abfragen, für die praktische Anwendung darf aber davon ausgegangen werden, dass die Ermittlung der Bedarfsplanung und Abstimmung auf die Zahl der zur Klerikerweihe zugelassenen Kandidaten prozessual während ihrer Ausbildung geschehen sein wird. Der Kirchenhistoriker E. GATZ liefert diesen Beweis für die Anwendung von c.969 §1 in der deutschen Praxis: In der Tat stieg nach 1930 „die Zahl der Theologiestudierenden sogar so stark an, dass viele Diözesen Bewerber ablehnten, bzw. diese nur entsprechend dem Bedarf annahmen. Dieser orientierte sich an den vorhandenen Planstellen, die keineswegs immer dem seelsorglichen Bedürfnis entsprachen.“<sup>988</sup>

Nur eine halbe Menschengeneration später, also rund 30 Jahre nach dem Entstehen des CIC/1917 und nach den Folgen der beiden Weltkriege, sieht sich die katholische Kirche in Deutschland vor eine völlig andere Situation gestellt. Über die konkrete Anwendung von c.969 §1 CIC/1917 in den deutschen Diözesen der 1950er Jahre ist nichts dokumentiert, doch sprechen die gehäuft auftretenden theologischen Überlegungen und diözesan-

---

<sup>987</sup> Genau genommen ist hier die Frage zu stellen, ob ein Gesetzbuch mit seinen Einzelregelungen in gewisser Weise nicht doch einen Plan darstellt und im Sinn der Managementlehre der Strategischen Planung als (langfristiger) Strategischer Plan verstanden werden könnte.

<sup>988</sup> GATZ, E., Vom Ende des Ersten Weltkrieges bis zum nationalsozialistischen Kirchenkampf, in: DERS. (Hrsg.), Geschichte des kirchlichen Lebens in den deutschsprachigen Ländern seit dem Ende des 18. Jahrhunderts. Die Katholische Kirche, Bd. 4: Der Diözesanklerus, Freiburg i.Br. 1995, 147-167, 157.

nen Verlautbarungen zur „Vereinfachung der Seelsorge“<sup>989</sup> oder „Priester-Entlastung“<sup>990</sup> eine deutliche Sprache. Der unvorhersehbare Priestermangel der Nachkriegsjahre<sup>991</sup> lässt die Wenn-dann-Bestimmung des kirchlichen Gesetzbuches<sup>992</sup> zur Überprüfung der „Notwendigkeit“ des Bedarfs an Weltklerikern in c.969 §1 zu einer eschatologischen Paradiesvorstellung werden und so manche Diözese sieht sich zu einer „Notverordnung“<sup>993</sup> ganz anderer Art gezwungen.

#### ***4.1.2 „Die verfügbaren Hilfskräfte sind so wenig und die Aufgabe, die Ernte ist groß“ – Vorschläge zur „Vereinfachung der Seelsorge“ (1950er Jahre)***

„Unter den mannigfachen Kreuzeslasten, welche der Priester mit sich herumträgt, ist die Arbeitsüberfülle die nicht unbedeutendste. [...] Mehr und mehr erkennen die Priester, dass es ihnen einfach unmöglich ist, den vielseitigen Ansprüchen der Seelsorge gerecht zu werden. Gar manche seufzen unter der Last der verwaltungsmäßigen, der organisatorischen, der institutionellen Arbeit und erklären sich außer Stande, bei deren Ausmaß die persönliche Seelsorge in angebrachter Weise zu erfüllen, obwohl diese heute dringender als je erscheint. Während einige sich mit der Devise zufrieden geben ‚Ich tue halt was ich kann und zunächst was unumgänglich möglich ist‘, legen sich andere bewusste Beschränkungen auf in dieser oder jener seelsorglichen Hinsicht, wohingegen die Arbeit einer kleinen Zahl von Priestern geradezu einem allmählichen Sichaufreiben gleichkommt.“<sup>994</sup>

Diese Feststellungen finden sich nicht etwa in einer diözesanen Verlautbarung oder (pastoral)theologischen Fachzeitschrift neueren Datums, sondern stammen aus dem Jahr 1957. Ihr Autor, A. GECK, Priester der Erzdiözese Köln, entfaltet im weiteren Verlauf

<sup>989</sup> Vgl. Hinweise zur „Vereinfachten Pfarrseelsorge“ in: TILMANN, Henry Ford und unsere Seelsorgsmethoden, 132-140; o.A., Freiburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge, in: HerKorr 9 (1954/55), 386f; HIRT, S., Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger im Blick auf die bevorstehende Priesternot und die Zunahme der Pastoralisationsaufgaben, in: ORPB 56 (1955), 162-175; o.A., Würzburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge, in: HerKorr 10 (1955/56), 444f.

<sup>990</sup> GECK, A., Laienapostolat und Legion Mariens. Möglichkeiten der Priester-Entlastung, in: Kölner Pastoralblatt 9 (1957), 219-223.

<sup>991</sup> Zur Verdeutlichung des drastischen Einschnitts für eine Diözese, vgl. z.B. die Feststellungen des Freiburger Generalvikars S. HIRT im Rahmen eines Vortrags vor Dekanen (1955): „Aus diesen statistischen Angaben ergibt sich, dass der Priestermangel unverhältnismäßig groß ist und dass er von Jahr zu Jahr sich noch steigert. Im Kriege haben wir 39 Priester und 129 Theologen verloren. In den Jahren 1941 bis 1950 kamen 96 Kandidaten der Theologie zur Priesterweihe, während es normalerweise 500 hätten sein sollen. Für unsere Seelsorgsarbeit haben wir 500 Geistliche zu wenig. Damit wird es jedem Prinzipal klar werden, dass wir den vielen begründeten Gesuchen um Zuweisung eines Vikars mit einem ‚unmöglich‘ antworten müssen. [...] Es wurde schon mehrfach darauf hingewiesen, dass die Hälfte der Pfarrer über 60 Jahre alt ist, also in einer Altersstufe sich befindet, in der die Leistungsfähigkeit nachlässt. Bei der jüngeren Generation sind vielfach durch Kriegsdienst und die lange Gefangenschaft gesundheitliche Schäden vorhanden, welche den Einsatz verhindern. Eine Besserung des priesterlichen Nachwuchses ist in den nächsten 10 Jahren nicht zu erwarten. Die Lage wird sich eher noch verschärfen.“ DERS., Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger, 164f.

<sup>992</sup> Der CIC/1917 ist zu diesem Zeitpunkt selbstverständlich das nach wie vor geltende Gesetzbuch für die katholische Kirche.

<sup>993</sup> Vgl. den Hinweis auf die „Notverordnung“ des Bistums Hildesheim bei o.A., „Pausenmonat“ für den Seelsorgeklerus der Diözese Hildesheim, in: HerKorr 14 (1959/60), 2f.

<sup>994</sup> GECK, Laienapostolat, 219.

seines Aufsatzes Vorschläge zur Entlastung von „Priestern“ und empfiehlt konkret die Erweckung und Pflege des Laienapostolats in Form der Errichtung von „Legio-Mariae“-Gruppen in Pfarreien. Der Praktische Theologe K. TILMANN, ein Zeitgenosse GECKS, propagiert in einem 1953 erschienenen Aufsatz die Übertragung der erfolgreichen Herstellungsmethoden und die Wertschätzung der Arbeiter nach dem Vorbild HENRY FORDS („kombinierte Automobilproduktion“) für die katholische Kirche und schlägt als Methoden auf dem Weg zu einer „vereinfachten Pfarrseelsorge“ unter anderem auch die Aktivierung der „Laienwelt“ vor, nach dem Motto:

„Erstens: Jede Arbeit, die ein Laie an Stelle eines Priesters tut, spart dem Priester Kraft und Zeit für andere Arbeiten. Zweitens: Das Helfen ist für den Laien selbst eine Bereicherung, eine Formung, und damit gleichzeitig eine seelsorgliche Arbeit an ihm. Die Jungen, die am Pfarrhaus mitbauen, ersparen dem Geistlichen nicht nur Kraft und Geld, sondern werden auch enger an die Pfarrei gebunden. Der Gruppenführer nimmt dem Kaplan nicht nur Arbeit ab, es wächst auch in ihm selbst ein Kapital an Eifer und Dienstbereitschaft für das Reich Gottes. [...] Ein praktisches Beispiel an Arbeitsökonomie!“<sup>995</sup>

Um dem „Priester“ – kirchenrechtlich und -amtlich wäre es richtiger, vom *Pfarrer* zu sprechen – angesichts seiner offensichtlichen Überlastung (Arbeits-)Kraft und Zeit zu (er)sparen, wird auch hier vorgeschlagen, die Arbeitskraft und den -eifer der Laien zu rekrutieren. Dies geschieht weniger aufgrund einer Theologie des eigenständigen Laienapostolats, also im Sinn der missionarischen Sendung der ganzen Kirche und aller ihrer Glieder – das Zweite Vatikanische Konzil ist noch in einiger Ferne –, sondern vorrangig zur Entlastung der Person des Priesters mit dem „praktischen“ Sekundäreffekt, dass sich die Laien zugleich seligmachendes „Kapital“ für das Reich Gottes erarbeiten können. Diesen beiden Vorlagen von Theologen und den im Folgenden vorzustellenden Dokumenten der Diözesen ist nicht nur der Ausgangspunkt des Priestermangels gemeinsam, sondern ein entscheidender Aspekt im Hinblick auf den Priester als geistlichen Amtsträger:

„Jede Überlegung, eine *Vereinfachung* in der Seelsorgsarbeit im Hinblick auf die fehlenden Kräfte und die Zunahme der Aufgaben herbeizuführen, wird davon ausgehen müssen, dass *das Wesen der Reichgottesarbeit*, der Pastoration, der von Christus beim letzten Abendmahl, am Osterabend und am Himmelfahrtstag gegebenen Aufträge *nicht berührt* wird.“<sup>996</sup>

Welche (Lösungs-)Strategien haben deutsche Diözesen in den 1950er Jahren angesichts des Priestermangels, aber auch angesichts des sich wieder normalisierenden und aufstrebenden Pfarreilebens im aufstrebenden Nachkriegsdeutschland – und nicht zu vergessen im weiten Vorfeld des Zweiten Vatikanischen Konzils – eingeschlagen? In der Erzdiözese Freiburg wurden 1955 als erster deutscher Diözese in dieser Zeit umfangreiche „*Richtlinien für die Vereinfachung der Seelsorge*“ (5. April 1955)<sup>997</sup> erlassen, ein

---

<sup>995</sup> TILMANN, Henry Ford und unsere Seelsorgsmethoden, 136f.

<sup>996</sup> HIRT, Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger, 165 [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>997</sup> Vgl. ebd., 162-175; o.A., Freiburger Richtlinien, 386f.

Jahr später legte der Bischof von Würzburg für seine Diözese etwas Vergleichbares vor in Form der „*Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge*“ (1956);<sup>998</sup> wenige Jahre später beschritt der Bischof der Diözese Hildesheim – ausgelöst durch mehrere Zusammenbrüche und Todesfälle von überlasteten Priestern innerhalb eines übermäßig heißen Sommers – einen anderen Lösungsweg, nämlich den Erlass einer „*Notverordnung*“ zum „*Pausenmonat September*“ (1. August 1959).<sup>999</sup> Da sowohl die Freiburger als auch die Würzburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge relativ umfangreich aber auch ähnlich sind, werden sie im Folgenden anhand der Leitfragen zu Strategischen Planungsprozessen in ihren Grundzügen zusammengefasst, die relativ kurze Notverordnung der Diözese Hildesheim wird ebenfalls mit einbezogen.<sup>1000</sup>

Die *Planende Instanz* der drei Pläne ist der Bischof der jeweiligen Diözese, wobei davon ausgegangen werden kann, dass die Erarbeitung der konkreten Pläne durch mehrere Personen auf der Ebene der bischöflichen Ordinariate (mit Hilfe des Generalvikars etc.) erfolgt ist; für Freiburg und Würzburg ist außerdem eine Vorabinformation bzw. Beratung der Dekane über die Richtlinien bekannt.<sup>1001</sup> Die *ausführende Instanz* sind in allen drei Fällen die „Seelsorger“, „Priester“ bzw. „Seelsorgspriester“,<sup>1002</sup> die Richtlinien und die Notverordnung sind explizit für diese Personengruppe in den Diözesen konzipiert worden. Der *Ausgangspunkt der Strategischen Planung* ist oben bereits benannt worden (allgemeiner Hintergrund: Priestermangel, konkrete Ausgangslage: Überlastung der Priester durch Aufgabenzunahme), in Hildesheim besteht akuter Planungsbedarf durch die verschärfte Ausgangslage unerwarteter körperlicher und seelischer Zusammenbrüche sowie einiger Todesfälle überlasteter Priester. Die *Planungsziele* der drei Diözesen ähneln sich – aufgrund der gemeinsamen Ausgangslage – generell, weisen im Detail aber kleine Nuancen auf: Der Freiburger Generalvikar S. HIRT spricht in einem Vortrag vor den Dekanen davon, dass das geplante Vorhaben eine „*Vereinfachung der Pastoration*“ zum Ziel hat, die „*aber das Wesentliche doch gewährleistet*“;<sup>1003</sup> von ihm stammt auch die Übertragung des jesuanischen Gleichnisses der Arbeiter im Weinberg auf die Problemsituation in der Erzdiözese Freiburg:

„Die verfügbaren Hilfskräfte sind so wenig, und die Aufgabe, die Ernte ist groß. Wie der Herr können auch wir nur flehen und beten, dass Gott doch Arbeiter in die Ernte sende, dass er hochgemute junge Männer für die verantwortungsvolle Arbeit im Reiche Gottes berufe, die im Vertrauen auf Gottes Gnade und Hilfe in die Arbeit eintreten und selbstlos, opferwillig wirken, die nicht auf menschliche Hilfe bauen und vertrauen, sondern einzig und

<sup>998</sup> Vgl. O.A., Würzburger Richtlinien, 444f.

<sup>999</sup> Vgl. O.A., Pausenmonat, 2f.

<sup>1000</sup> Zur ausführlichen Übersicht und Synopse der drei diözesanen Planungs-Dokumente der 1950er Jahre im Hinblick auf Aspekte Strategischer Planung vgl. die Tabelle im Anhang.

<sup>1001</sup> Vgl. HIRT, Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger, 162; O.A., Würzburger Richtlinien, 444.

<sup>1002</sup> Die Bezeichnung „Seelsorgspriester“ war in den 1950er Jahren und darüber hinaus eine gebräuchliche Bezeichnung in deutschen Diözesen. Auf die Tatsache, dass dies eine Personen- und Standesbezeichnung und kein Kirchenamt i.e.S. – hier: des CIC/1917 – ist, ist oben bereits hingewiesen worden.

<sup>1003</sup> HIRT, Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger, 162f [Hervorhebungen wie im Original].



allein auf den, der das Gedeihen gibt“, und weiter heißt es: „Die Ernte ist groß, aber der Arbeiter sind wenige.“ So denkt der Oberhirte der weit ausgedehnten Erzdiözese, wenn er die Aufgaben feststellt, die erfüllt werden müssen, und die Hilfskräft[e] mustert, mit denen er die ihm anvertrauten Seelen religiös betreuen und dem ewigen Ziel entgegenführen soll. Der Bischof sucht mit uns nach der Lösung der Frage und überlegt, wie kann die Verwaltung der Erzdiözese, die Seelsorge in den einzelnen Pfarreien geordnet und erfolgreich weitergeführt werden. Die Pastoration hat im Laufe der Jahrzehnte einen Stand, eine Intensität erreicht, die angesichts der unzureichenden Zahl der Seelsorgskräfte nicht durchgehalten werden kann.“<sup>1004</sup>

In Würzburg will man „auf weite Sicht“ durch Ordnung der priesterlichen Tätigkeiten, Heranziehung der Laien an ihren ‚gottgegebenen Platz‘ und Konzentration der Seelsorge auf das Wesentliche *die Wirksamkeit des Priesters erhöhen*“,<sup>1005</sup> in Hildesheim geht es ganz pragmatisch darum, eine „Pause einzulegen, damit die Seelsorgsgeistlichen wieder einmal zur Ruhe kommen und neue Kraft schöpfen können.“<sup>1006</sup> In der Art der Planung sind sich Freiburg und Würzburg sehr ähnlich – Würzburg knüpft schließlich an Freiburg an –, bei beiden „Richtlinien zur Vereinfachung“ handelt es sich um einen *mittelfristigen operativen Maßnahmenplan*, mittelfristig dahingehend, als nicht genau bestimmt wird, wie lange der Plan zur Anwendung kommt. In Hildesheim liegt ein *kurzfristiger operativer Plan* vor, der sich auf einen konkreten Monat (September) bezieht – die „*Notverordnung*“ dazu wurde Anfang August erlassen, also knapp einen Monat vor Beginn der ersten vorgesehenen Maßnahmen des Plans. In der Hildesheimer Notverordnung wird ausdrücklich betont, dass die „Anweisungen [...] nicht als Vorschriften, sondern als Ermächtigungen zu verstehen“ sind, „da die Überbelastung und auch die körperliche Widerstandsfähigkeit verschieden sind.“<sup>1007</sup> Der bzw. die Herausgeber der Hildesheimer „*Notverordnung*“ haben noch einen Schritt weiter gedacht: die „*Notverordnung*“ fordert von allen Pfarrern und selbständigen Seelsorgern am Ende des „*Pausenmonats*“ einen Bericht über die Durchführung der Verordnung und zudem eine Stellungnahme darüber, inwiefern „der ‚Pausenmonat‘ eine fühlbare Entlastung gebracht und zur körperlichen und seelischen Erholung beigetragen hat und ob seine Wiederholung im nächsten Jahr gewünscht und für notwendig gehalten wird. Auch können sich die Geistlichen dazu äußern, welcher Monat ihnen für ihre Seelsorgstellen als ‚Pausenmonat‘ am geeignetsten erscheint.“<sup>1008</sup> Im Sinn der Theorie der strategischen Planung kann diese Vorschrift zur Rückmeldung der Erfahrung schon als erster Schritt

<sup>1004</sup> HIRT, Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger, 162 [Hervorhebungen durch G.Z.]. Das Zitat zeigt außerdem die damalige Idealvorstellung von Kirche und Theologie über ihre Priester bzw. Weikandidaten: „hochgemute junge Männer für die verantwortungsvolle Arbeit im Reiche Gottes [...], die im Vertrauen auf Gottes Gnade und Hilfe in die Arbeit eintreten und selbstlos, opferwillig wirken, die nicht auf menschliche Hilfe bauen und vertrauen, sondern einzig und allein auf den, der das Gedeihen gibt“ (ebd.). Schon für die damalige Zeit darf angenommen werden, dass ein Priesterideal wie dieses die Eintrittszahlen der Weikandidaten nicht unbedingt beflügelte, sondern dem Priesterangel in gewisser Weise förderlich war.

<sup>1005</sup> O.A., Würzburger Richtlinien, 444 [Hervorhebungen durch G.Z.].

<sup>1006</sup> O.A., Pausenmonat, 3.

<sup>1007</sup> Ebd.

<sup>1008</sup> Ebd.

auf dem Weg zu einem *Controlling* der Umsetzung des Maßnahmenplans verstanden werden. In Hildesheim hat man zudem nicht vergessen, den „Seelsorgsklerus“ nochmals darauf aufmerksam zu machen, den „*Pausenmonat*“ zu dem zu nutzen, wozu er gedacht ist, „nicht aber die frei gewordene Zeit für irgendwelche Sonderarbeiten zu verwenden, wodurch der Zweck der Sache verhindert würde.“<sup>1009</sup>

Die *Richtlinien* und die *Notverordnung* stammen aus den 1950er Jahren, zu deren Abfassungszeit ist also der CIC/1917 in Geltung, der ein Kirchenamt nur für Kleriker vorsieht. In den drei Plänen ist an sehr wenigen Stellen vom Kirchenamt des „Pfarrers“ o.Ä. die Rede, vielmehr werden die betreffenden Personen – dem theologisch-kirchlichen Duktus ihrer Zeit entsprechend – nicht mit ihrer Amts-, sondern Standesbezeichnung – angesprochen als „Kleriker“, „Priester“, „Geistliche“, „Seelsorgsgeistliche“ oder „Seelsorgsklerus“. Während die *Hildesheimer Notverordnung* sich allein auf die Person und Tätigkeit des „Priesters“ konzentriert und diese(n) entlasten will, sehen die etwas längerfristigeren *Freiburger* und *Würzburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge* im Detail auch „Laien“ zur konkreten Entlastung der „Priester“ vor. In Freiburg erinnert man sich des eigenen Stellenwerts der Laien mit diesen Worten: „Der Seelsorgsgeistliche ist deswegen auf die Hilfe der Laienkatecheten und -katechetinnen dringend angewiesen. Diese sind Mitträger des Katechumenates innerhalb und außerhalb der Schule“.<sup>1010</sup> Aus damaliger Perspektive ist die Rede von der „Hilfe“ der Laien als „Mitträger des Katechumenats“ nahezu fortschrittlich, aus heutiger Perspektive und mit dem Wissen um den eigenen Stellenwert der Laien durch Taufe und Firmung kommt man zum Schluss, dass der Stellenwert der Laien hier nur auf den einen Teilbereich kirchlicher Verkündigung, genauer des Religionsunterrichts, beschränkt bleibt. Gemäß den ein Jahr später in der Diözese Würzburg erlassenen Richtlinien sind Laien zwar auch zur Erteilung des ordentlichen Religionsunterrichts in Schulen und zur Entlastung der Priester vorgesehen, allerdings unter einer Bedingung: „Die übrigen Stunden sollen, soweit sie nicht von den planmäßigen Lehrern erteilt werden, durch haupt- oder nebenamtliche kirchliche Lehrkräfte aus dem Laienstande gegeben werden, wenn nicht Geist-

<sup>1009</sup> O.A., *Pausenmonat*, 3.

<sup>1010</sup> HIRT, Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger, 168. Für ein kirchliches Dokument der damaligen Zeit ist die Nennung beider Geschlechter („der Laienkatecheten und -katechetinnen“) geradezu revolutionär. Die „*Freiburger Richtlinien*“ widmen den „Laienkatecheten“ einen längeren Abschnitt, in dem sie sich auch mit den kirchenrechtlichen Vorschriften zur Erteilung von Religionsunterricht befassen. Dass es in diesem Bereich bis zum genannten Zeitpunkt einige Missstände gab, ist im Text nicht zu übersehen: „Die Laienkatecheten müssen eine entsprechende Vorbildung haben und müssen für verantwortungsvolle Aufgaben in bestehenden oder noch einzurichtenden längeren Lehrgängen vorbereitet werden. Es genügt nicht, wenn sie durch Religiosität, Frömmigkeit und Tugend und guten Willen sich auszeichnen, sondern sie müssen einen guten Schulsack [!] haben, damit sie wirklich Wissen vermitteln können. Denn der Religionsunterricht soll nicht nur Erziehung gewähren, sondern auch Wissensgut mitteilen. Die Zeit der Schnellkurse, die mit der Erteilung der Missio canonica abgeschlossen haben, muss endgültig vorbei sein. [...] Die Laienkraft an den höheren Lehranstalten und höheren Fachschulen muss ein abgeschlossenes Theologiestudium hinter sich haben und über das erforderliche Wissen sich durch das Examen ausgewiesen haben. Dass es der Kirchenbehörde mit der Einstellung von Laienkräften wirklich ernst ist, beweist der Umstand, dass 198 Laienkräfte im Bereich unserer Erzdiözese für den Unterricht in Anspruch genommen sind.“ Ebd., 168f.

liche in der Nachbarschaft dafür zur Verfügung stehen.“<sup>1011</sup> Fähige Laien sind demnach erst die zweite Wahl vor der ersten Wahl der Priester aus Nachbarpfarreien. Der Vorbehalt des Religionsunterrichts für „Geistliche in der Nachbarschaft“ zur *Entlastung der Priester* in der eigenen Pfarrei stellt das Ziel des Plans allerdings etwas auf den Kopf, denn einerseits sollen (alle) Priester entlastet werden, andererseits sollen sie zur Entlastung der Priester in den Nachbarpfarreien für deren Religionsunterricht einspringen, Laien hingegen kommen trotz allem erst im letzten Rang zum Zug. Die Würzburger und Freiburger Richtlinien wie auch die kurzfristige Hildesheimer Notverordnung sind sich darin einig, dass sich der Geistliche aus der kirchlichen Vereinsarbeit zurückziehen soll, um an seiner Stelle „Laienkräften“ die Betreuung und Organisation der Vereine zu überlassen, er „soll sich hauptsächlich der Betreuung [und Schulung] der Führungskräfte“<sup>1012</sup> kirchlicher Vereine widmen. Außer der Tatsache, dass „Laienkräfte“ in Freiburg und Würzburg – unter Umständen – für den Religionsunterricht und die kirchliche Vereinsarbeit vorgesehen sind –, sollen ihnen zur Entlastung der Priester viele „kleinere“ Aufgaben überlassen werden, wie zum Beispiel in Freiburg (ähnlich zu Würzburg)

„die Führung der Kirchenbücher, der Pfarrkartei, Fertigung von Statistiken, Rechnungsführung, Büroarbeiten, Hausbesuche[n], Caritasarbeit, [...], Überwachung des Schülergottesdienstes, Einübung von Kirchenliedern, Vorbeten bei Andachten usw. Gute Laien sind die beste Stütze des Pfarrers in der Seelsorge. Die Aktivierung derselben für die Arbeit im Reiche Gottes gehört zum Wesen der Katholischen Aktion.“<sup>1013</sup>

Neben der Möglichkeit, im Rahmen kirchlicher Verkündigung und Vereinsarbeit zur Hilfe herangezogen zu werden, ist die eigentliche Domäne von Laien in den damaligen Richtlinien zur „*Vereinfachung der Seelsorge*“ die Verwaltungsarbeit im Pfarrbüro oder die Hilfstätigkeit an der Peripherie der Liturgie.<sup>1014</sup> An dieser Stelle liegt die Schlussfolgerung nahe, dass sich in der Übernahme und Art dieser Aufgaben von den 1950er Jahren bis zur Gegenwart nicht viel geändert hat, der einzige Unterschied besteht höchstens darin, dass die Wahrnehmung dieser Aufgaben durch Laien in der damaligen Zeit ein Novum war und für heute selbstverständlich ist.

In der bisherigen Analyse der von den Planungen betroffenen Kirchenämter, Dienste und Aufgaben bzw. der betreffenden Gruppen der Kleriker und Laien sind im Grunde auch schon die wichtigsten *Lösungsstrategien* beschrieben, mit deren Hilfe eine Entlastung des „Seelsorgsklerus“ in den drei Diözesen erreicht werden sollte.<sup>1015</sup> Die breiter angelegten Maßnahmenpläne in Freiburg und Würzburg machen eine thematische Untergliederung der *Lösungsstrategie* in *Teilstrategien* möglich: So gibt es Entlastungsvor-

<sup>1011</sup> O.A., Würzburger Richtlinien, 445.

<sup>1012</sup> Ebd.

<sup>1013</sup> HIRT, Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger, 169. Vgl. O.A., Würzburger Richtlinien, 444.

<sup>1014</sup> Man beachte die Reihenfolge der Aufzählung in den Freiburger Richtlinien: die Verwaltungsaufgaben werden vor den liturgischen Aufgaben genannt!

<sup>1015</sup> Zur ausführlichen Übersicht über die Lösungsstrategien sei an dieser Stelle nochmals auf die Tabelle im Anhang verwiesen.

schläge zur Reduzierung der Zahl der Gottesdienste (Bi- und Trination nur in Ausnahmefällen; Reduzierung von Vorabendmessen etc., denn Gottesdienste „dürfen der Entseelung des Sonntags oder der Bequemlichkeit nicht Vorschub leisten“<sup>1016</sup>), Entlastungsvorschläge in Form des erlaubten Wegfalls der Predigt in wenigen Sonntagsgottesdiensten (vgl. auch die sog. Empfehlung für „Predigtferien“ in Hildesheim und Freiburg<sup>1017</sup>), Entlastungsvorschläge zum Religionsunterricht, zur Einschränkung der aktiven Arbeit der „Seelsorger“ in kirchlichen Vereinen, zur Einbeziehung von Laien bei (Verwaltungs-)Aufgaben u.Ä. und – in den Dokumenten zumeist an letzter Stelle genannt, obwohl bei der Ausgangslage jeweils als große Manko angeführt – Entlastungsvorschläge zur Förderung des geistlichen Lebens der Priester.

In planungstechnischer Hinsicht erweisen sich die „Richtlinien“ bzw. die „Notverordnung“ der drei Diözesen Freiburg, Würzburg und Hildesheim jeweils als konkrete Handlungsanweisungen, die sich vorrangig an „Priester“ und auf ihre Tätigkeiten in der Pfarrei richten. Im Rahmen des territorial und personal begrenzten Gefüges der Pfarrei bleibt die Pfarreigröße etc. unberührt, d.h. sie wird auch nicht verändert bzw. der Zahl der zur Verfügung stehenden „Priester“ angepasst. Die strategischen Pläne haben die Entlastung des Priesters zum Ziel und versuchen sich in der Zielerreichung vorwiegend an Reduzierung oder Streichung sowie an Konzentration seiner Tätigkeiten auf Gottesdienst (inklusive Predigt), Religionsunterricht und Förderung seines geistlichen Lebens. Erst im Anschluss an die Reduzierung der Tätigkeiten des „Seelsorgsklerikers“ besteht die Möglichkeit für „Laienkräfte“ Dienste (z.B. Religionsunterricht, Vereinsarbeit) oder Aufgaben (Verwaltungstätigkeit u.a.) zu übernehmen. An die eigene Berufung der Laien zur Kirche durch Taufe und Firmung, wie es die Theologie des Zweiten Vatikanischen Konzils rund zehn Jahre später festschreiben sollte, ist dabei noch nicht bzw. erst anfanghaft gedacht, so etwa bei H. Fleckenstein, einem der Berater für die Würzburger Richtlinien:

„Entscheidende Hilfe zur Vereinfachung der Seelsorge bietet die immer umfänglichere Heranziehung von Laien im kirchlichen Dienst. Dabei ist unter ‚Heranziehung‘ die Übertragung von Verantwortung zu verstehen, die auch sichtbar werden muss, indem der Pfarrer die Autorität dieser Kräfte stärkt. Das bedeutet zunächst zwar die Vermehrung der Arbeit des Geistlichen. Er muss solche Berufungen entdecken und die Laien, wenn sie auch von überpfarrlichen Institutionen ausgebildet werden, doch in ihre Tätigkeit einführen. Dann aber bleibt ihm der Hauptsache nach nur noch die Aufgabe der geistlichen Betreuung seiner Mitarbeiter. [...] So sind [!] nicht nur der Seelsorger entlastet, sondern die Gemeinde ge-

<sup>1016</sup> O.A., Würzburger Richtlinien, 444.

<sup>1017</sup> In kompakten Programm des Hildesheimer „Pausenmonats“ ist vorgesehen, die Predigten – mit Ausnahme von Beerdigungen und Trauungen – komplett ausfallen zu lassen, in den längerfristigen Plänen in Freiburg und Würzburg summiert sich die Möglichkeit zum Wegfall der Predigt über das Jahr hinweg auch auf ca. einen Monat. Daneben sind in Freiburg auch einen Monat lang „Predigtferien“ möglich. Vgl. o.A., Pausenmonat, 3; HIRT, Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger, 167. Zu beachten ist hier auch der Freiburger Vorschlag, der vorsieht, dass über das Jahr hinweg an der Stelle der Predigt auch „eine Ansprache oder ein Schreiben des Hl. Vaters verlesen werden“ kann (ebd.).

winnt mehr und mehr jene Gestalt, die ja die Kirche eigentlich haben soll, die eines Leibes mit vielen und je in ihrer Art wirksamen Organen.“<sup>1018</sup>

### **4.1.3 „Gegenseitiges Lastentragen“ von Priestern und Laien – Vorschläge zu „Arbeitsteilung und Kirche“ (1960/70er Jahre)**

Rund zehn Jahre nach diesen diözesanen Richtlinien und nach Abschluss des Zweiten Vatikanischen Konzils ist ein Wandel im Denken über das Verhältnis zwischen kirchlichen Ämtern, Diensten und Aufgaben und den betreffenden Klerikern und Laien spürbar, der auf einem Perspektivenwechsel beruht: Laien sind nicht mehr länger nur „Objekte der Seelsorge“, die in Notfällen, d.h. bei Überlastung der Priester, einige nachgeordnete Aufgaben übernehmen, die Kleriker also entlasten dürfen. Vielmehr werden sie – im Sinn der Wiederentdeckung ihrer Berufung zur Kirche und Mitwirkung am kirchlichen Sendungsauftrag durch das Zweite Vatikanum – als „Subjekte der Seelsorge“ wahrgenommen und es wächst mehr und mehr die Erkenntnis, dass im Verhältnis von Klerikern und Laien „das *gegenseitige Lastentragen* [...] sowohl dem Evangelium wie auch den Notwendigkeiten der Zeit zu entsprechen“<sup>1019</sup> scheint.

Im Jahr 1967 begegnet der vorher im letzten Satz (des oben angeführten Zitats) genannte Gedanke der Kirche als „Leib Christi“ wieder, diesmal aber in den Worten eines „Laien“, des Unternehmensberaters CH.TH. WAGNER, und vorgetragen in der Diözese Aachen, im Rahmen einer Ansprache in einem von mehreren Wortgottesdiensten zur Vorbereitung auf eine Priesterweihe:

„Erinnern wir uns einen Augenblick an das bekannte Bild des Apostels Paulus, das er im ersten Korintherbrief, im Römer- und im Epheserbrief vor uns entfaltet, das Bild vom mystischen Leib Christi, die Gleichnisrede von der Kirche als Körper des Herrn. *Ein Gedanke scheint mir der entscheidende am Leib-Christi-Gleichnis zu sein: der Gedanke der Arbeitsteilung.* Wir haben es offensichtlich hier mit einem schöpferischen Grundmoment des Menschlichen und der Kultur zu tun. Und das heißt, dass wir die Fähigkeit zur Arbeitsteilung Gott verdanken und als Teil unseres Auftrages – wo immer wir auch stehen – würdigen müssen.“<sup>1020</sup>

Dieser Auszug aus der damals viel beachteten Ansprache CH.TH. WAGNERS über „Arbeitsteilung in der Kirche“,<sup>1021</sup> die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Kenntnisse auf die Kirche anwendet, deutet an, womit sich kirchliche, diözesane und theologische

---

<sup>1018</sup> Aus dem Referat H. FLECKENSTEINS bei der Dechantenkonferenz zur Einführung der Würzburger Richtlinien, zitiert nach: O.A., Würzburger Richtlinien, 445.

<sup>1019</sup> WAGNER, CH.TH., Arbeitsteilung und Kirche. Kooperation von Priestern und Laien, in: Pastoralblatt 19 (1967), 374-379, 379 [Hervorhebungen durch G.Z.].

<sup>1020</sup> Ebd., 374.

<sup>1021</sup> Die Ausführungen CH.TH. WAGNERS in der Ansprache vor der Priesterweihe haben breites Echo gefunden und wurden auch in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung in der Rubrik „Die Gegenwart“ abgedruckt. Vgl. den redaktionellen Hinweis im Aufsatz von DERS., Arbeitsteilung und Kirche, 374.

(Planungs-)Überlegungen der 1960/70er Jahre hintergründig beschäftigen werden: mit „Arbeitsteilung“ im Sinn von „Arbeitsverteilung“ an die zur Verfügung stehenden geistlichen Amtsträger und an die – „neu“ im Sinn der theologischen Wiederentdeckung des gemeinsamen Sendungsauftrags aller Gläubigen durch das Zweite Vatikanum mit einbezogenen – Laien im „hauptamtlichen“ oder „ehrenamtlichen“ Dienst der Kirche. Die theologische Rede von der gemeinsamen Berufung aller Glieder des Volkes Gottes, in Form der Kooperation von Klerikern und Laien zum Wohl und im Dienst der Kirche wird zur praktischen Herausforderung in den Diözesen. Auch die folgenden Beispiele zu kirchlicher bzw. pastoraler Planung im deutschsprachigen Raum der 1970er Jahre sind insofern wieder „Kinder ihrer Zeit“, als sie eine deutliche Rezeption von und Assimilation an theologisch-sozialwissenschaftliche Erkenntnisse des damaligen Jahrzehnts, wie z.B. das Verständnis von Kirche auch als (soziologischer) Institution oder Organisation, aufweisen.<sup>1022</sup> Deutlich wird dies zum Beispiel an einer Terminologie, die in der gegenwärtigen kirchlichen Alltagssprache so selbstverständlich verwendet wird, dass ihre eigentlichen (nicht-theologischen) Ursprünge in Vergessenheit geraten sind: Bezeichnungen wie „hauptberuflich“, „hauptamtlich“ oder „ehrenamtlich“ tätig in der Kirche tauchen in den 1960/70er Jahren erstmals in kirchlichen Dokumenten des deutschen Sprachraums auf – zur Erinnerung: zehn Jahre vorher sprach man noch von sog. „Laienkräften“ – und sind angelehnt an staatliche und soziologische Kategorien.

Doch damit nicht genug, in der nachkonziliaren Zeit macht sich noch ein anderer Terminus in der Sprache kirchlicher Dokumente breit, dessen praktische Anwendung ebenfalls sozialwissenschaftlichen Modellen entstammt: In den 1970er Jahren kann „Planung“ geradezu als *das* Stichwort für Überlegungen und Tätigkeiten in deutschen Diözesen bezeichnet werden, denn seit Ende der 1960er Jahre scheint es dort nur so zu wimmeln von diözesanen „(Raum-)Planungskommissionen“, „Raumordnungen“, „Planungen“, „Strukturplänen“ etc.<sup>1023</sup> Schon damals hat sich so mancher Zeitgenosse über diesen amtskirchlichen Aktionismus gewundert und bei sich gedacht, dass hier ein gewisser Ehrgeiz sichtbar wird, „unbedingt und um jeden Preis das ‚diözesane Fahrrad‘

<sup>1022</sup> Vgl. hierzu auf theologischer Seite z.B. die Dissertation M. KEHLS von 1976 (DERS., Kirche als Institution [mit dem Untertitel: „Zur theologischen Begründung des institutionellen Charakters der Kirche in der neueren deutschsprachigen katholischen Ekklesiologie“]) oder auch die Tatsache, dass der vatikanische Radiosender 1973 eine Sendereihe zum Thema „Kirche und Wirtschaftsgesellschaft“ veranstaltete (HOFMANN, K./WEBER, W./ZIMMER, B., Kirche und Wirtschaftsgesellschaft. Eine Sendereihe in Radio Vaticana [GeKiWi 3], Köln 1974) oder eine theologisch-sozialwissenschaftliche Tagung zum Thema „Kirche als Institution“ – u.a. unter Beteiligung des Religionssoziologen F.X. KAUFMANN und des Kirchenrechtlers M. KAISER (O.A., Kirche als Institution. Ein Tagungsbericht, in: Sein und Sendung 2 [1970], 272-276).

Auf sozialwissenschaftlicher, religionssoziologischer Seite vgl. in diesem Zeitraum z.B. die Forschungen F.X. KAUFMANNs zur Sozialgestalt der Kirche: DERS., Kirche als religiöse Organisation, in: Conc(D) 10 (1974), 30-36; DERS., Kirche begreifen. Analysen und Thesen zur gesellschaftlichen Verfassung des Christentums, Freiburg i.Br. 1979.

<sup>1023</sup> So gibt es zum Beispiel den „Strukturplan“ der Diözese Münster, die regionalen „Strukturpläne“ der (Erz-)Diözesen Paderborn (1966), München-Freising (1967) oder Trier, die Planungen verschiedener Pfarreimodelle für die Erzdiözese Köln, die „Planung“ im Bistum Würzburg (1970f) oder die „pastorale Planung“ in der Diözese Regensburg (1971f).

selbst zu erfinden, an dessen Konstruktion auch andernorts der Schweiß vieler Wissenschaftler verschwendet wird. Die Frage drängt sich auf – da in allen erarbeiteten Plänen kein Wort so häufig wie das vom team-work, von der Gruppenarbeit zitiert wird –, ob es nicht möglich gewesen wäre, zumindest für die Bundesrepublik zu gewissen übereinstimmenden Seelsorgestrukturen zu kommen, die dem Außenstehenden schon dadurch das Verständnis erleichtert hätten, dass man zu einheitlichen Begriffen gekommen wäre.“<sup>1024</sup> Woher rührt dieser Planungs-Aktionismus einzelner deutscher Diözesen zur damaligen Zeit? Neben den später noch vorzustellenden konkreten Ausgangspunkten einiger Diözesen legen sich hier zwei entscheidende Begründungen nahe: Das eine Argument ist theologischer Art und findet sich in einem Dokument des Zweiten Vatikanischen Konzils: Im „*Dekret über die Hirtenaufgabe der Bischöfe*“ werden die Vorsteher der Teilkirchen zu einer „Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Diözesen“<sup>1025</sup> aufgefordert:

„22. Um das eigentliche Ziel einer Diözese zu erreichen, gehört es sich, dass das Wesen der Kirche im Volk Gottes, das zu ebendieser Diözese gehört, deutlich offenkundig wird; dass die Bischöfe ihre Hirtenaufgaben in ebendiesem wirksam erfüllen können; dass schließlich dem Heil des Volkes Gottes so vollkommen wie möglich gedient wird. Dies erfordert sowohl eine angemessene Umschreibung der Gebiete der Diözesen als auch eine mit der Vernunft übereinstimmende und den Erfordernissen des Apostolates angepasste Verteilung der Kleriker und Mittel. Dies alles gereicht zum Wohl nicht nur der Kleriker und Christgläubigen, die es direkt angeht, sondern sogar auch der ganzen katholischen Kirche. Deshalb beschließt die Hochheilige Synode, *was die Umschreibungen der Diözesen anbelangt, dass, soweit das Wohl der Seelen dies erfordern sollte, man so bald wie möglich klug zu einer angemessenen Überprüfung gelangt, indem man sie teilt, abtrennt oder vereinigt, ihre Grenzen verändert oder einen geeigneteren Ort für die Bischofssitze festlegt oder schließlich, besonders wenn es sich um Diözesen handelt, die aus größeren Städten bestehen, sie durch eine neue innere Ordnung gliedert.*“ (CD 22)<sup>1026</sup>

Und weiter heißt es in diesem Konzilstext:

„23. Bei der Überprüfung der Umschreibungen der Diözesen soll vor allem die organische Einheit einer jeden Diözese hinsichtlich der Personen, der Ämter und der Einrichtungen nach Art eines in geeigneter Weise lebenden Leibes sichergestellt werden. In den einzelnen Fällen aber soll man sich nach sorgfältiger Abwägung aller Umstände die folgenden allgemeineren Kriterien vor Augen halten.

- 1) *Bei der Festlegung einer Diözesanumschreibung soll, soweit es geschehen kann, Rücksicht genommen werden auf die Vielfalt der Zusammensetzung des Volkes Gottes, die viel dazu beitragen kann, die Hirtensorge geeigneter auszuüben; und zugleich soll dafür gesorgt werden, dass demographische Zusammenballungen dieses Volkes mit bürgerlichen Behörden und sozialen Einrichtungen, die seine organische Struktur ausmachen, soweit es geschehen kann, einheitlich gewahrt werden. [...] Man soll gegebenenfalls auch auf die Grenzen staatlicher Bezirke achten sowie auf die besonderen Um-*

<sup>1024</sup> MEES, G., Kirchliche Strukturen sind keine Langusten. Zum Strukturplan des Bistums Münster, in: Sein und Sendung 2 (1970), 74-77, 75.

<sup>1025</sup> BOONEN, PH., Das Konzil kommt ins Bistum. Zur Diskussion um die künftige Planung und Struktur des kirchlichen Dienstes (ABPB 1), Aachen 1967, 27.

<sup>1026</sup> Hervorhebungen im Text durch G.Z.

stände der Personen oder Orte, z.B. psychologische, wirtschaftliche, geographische, historische.

- 2) [...] andererseits aber soll ein hinreichendes und geeignetes Feld geboten werden, auf dem sowohl der Bischof als auch alle Kleriker ihre Kräfte für den Dienst nützlich aufwenden können [...].
- 3) Damit schließlich der Dienst des Heiles in jeder Diözese angemessener ausgeübt werden kann, soll als Regel gelten, dass einer jeden Diözese wenigstens der Anzahl und Eignung nach hinreichend Priester zur Verfügung stehen, um das Volk Gottes in rechter Weise zu weiden; [...].“ (CD 23)<sup>1027</sup>

Um dem eigentlichen Ziel einer Diözese, das heißt dem Wesen der Kirche im Volk Gottes, den Hirtenaufgaben des Bischofs und dem Heil der Seelen<sup>1028</sup> „so vollkommen wie möglich“ gerecht zu werden, fordert das Konzil eine Überprüfung und Anpassung der äußeren Umschreibungen wie der inneren räumlichen Ordnungsstrukturen der Diözesen sowie eine „angepasste Verteilung“<sup>1029</sup> der personellen und finanziellen Ressourcen („Kleriker und Mittel“). Allein die ersten beiden Sätze von CD 22 mit der Formulierung der Zielvorstellung (Oberziel mit Unterzielen)<sup>1030</sup> und den beiden konkreten Handlungsanweisungen fügen sich so gut in das managementtheoretische (Fragen-)Schema der Strategischen Planung ein, dass es nicht weiter verwundert, wenn Art. 22 und 23 sich lesen wie die einzelnen Schritte und Kriterien einer Lösungsstrategie: „angemessene Überprüfung“ der Umschreibungen der Diözesen, ggf. Teilung, Abtrennung oder Vereinigung, Grenzänderung, Bischofssitzverlegung etc. In diesem Konzilstext wird sogar – wer hätte das in einem kirchlichen Dokument vermutet – mehrmals das Effizienzkriterium als Maßstab der Beurteilung angeführt: die Bischöfe sollen ihre Hirtenaufgaben in der Diözese „wirksam“ („*efficaciter*“) erfüllen können, dem Heil des Volkes Gottes soll „so vollkommen wie möglich“ („*quam perfectissime fieri potest*“) gedient werden. Konkret bedeuten diese Artikel des Bischofsdekrets für die Diözesen und ihre Ordnungsstrukturen: „Für eine mögliche Neugliederung [...] gibt es kein Tabu: geteilt, abgetrennt, zusammengelegt oder intern neu organisiert kann werden – aber eben unter

<sup>1027</sup> Hervorhebungen im Text durch G.Z.

<sup>1028</sup> Gleich dreimal wird in CD 22 betont, dass die Umschreibung und Ordnungsstruktur der Diözesen dem „Heil“ („*populi Dei salutem*“) bzw. „Wohl der Seelen“ wie der ganzen Kirche („*totius catholicae Ecclesiae in bonum*“, „*animarum bonum*“) zu dienen hat.

<sup>1029</sup> Schon vor dem Zweiten Vatikanischen Konzil gab es Überlegungen für einen internationalen Priesterausgleich bzw. -austausch (nur innerhalb Europas), um der Herausforderung des Priestermangels in einigen Diözesen zu begegnen (z.B. angedacht im Rahmen eines Kongresses zur europäischen Priesterfrage 1958 in Wien). Vgl. GATZ, E., Vom Zweiten Weltkrieg bis zum Zweiten Vatikanischen Konzil, in: DERS. (Hrsg.), Geschichte des kirchlichen Lebens in den deutschsprachigen Ländern seit dem Ende des 18. Jahrhunderts. Die Katholische Kirche, Bd. 4: Der Diözesanklerus, Freiburg i.Br. 1995, 187-207, 203-206.

<sup>1030</sup> Im Konzilskommentar zum Bischofsdekret macht K. MÖRSDORF auf eine widersinnige Zuordnung der Ziele im ersten Satz von CD 22 aufmerksam: „Der Leitgedanke ist nicht gerade glücklich formuliert; denn das Erreichen des eigenen Zieles der Diözese, womit das Sichtbarwerden des Wesens der Kirche in der Diözese begründet wird, ist nichts anderes als dies, dass die Bischöfe ihre Hirtenaufgaben wirksam wahrnehmen können und dass hierdurch dem Heil des Volkes Gottes gedient wird“ (MÖRSDORF, Einleitung und Kommentar, 188). Damit stellt sich die Frage, wer wem zu dienen hat: Ist der Bischof für die Diözese da oder die Diözese für den Bischof?



dem pastoralen Kriterium, dass das Heil der Seelen es verlange.“<sup>1031</sup> In seinem Motu Proprio „*Ecclesiae Sanctae*“ (1966) hat Paul VI. Einzelheiten und Richtlinien zur Verwirklichung der Konzilsforderungen der Art. 22f des Bischofsdekrets festgelegt und damit gleichsam einen operativen Plan zur Umsetzung der Ziele geliefert:<sup>1032</sup>

„Es ist erforderlich, dass der Stand der Diözesen in Bezug auf Gebiet, Personen und Sachen, untersucht werde. [...] Bei der Teilung oder Ausgliederung der Diözesen sollte für eine gleichmäßige und passende Verteilung der Priester Sorge getragen werden. Dabei sollen Beachtung finden sowohl die Erfordernisse der Seelsorge als auch die besonderen Lebensumstände und Wünsche der Genannten.“ (Nr. 12 §1 MP *Ecclesiae Sanctae*)

Diese beiden Textzeugnisse stellen den theologisch-ekklesiologischen Ausgangspunkt der diözesanen Struktur- und Personalpläne der 1970er Jahre in deutschen Diözesen dar. Der zweite Ausgangspunkt für die Planungen der Diözesen ist ein „weltliches“ Ereignis: Die sog. „*kommunale Gebietsreform*“ in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 1968 ordnete die Land- und Stadtkreisgrenzen neu und untergliederte bzw. vereinigte einzelne Ortschaften, mit der Folge der Verlegung von Rathäusern und Schulen von einem Ort in den anderen.<sup>1033</sup> Dass die Kirche, insbesondere die Diözese, sozio-politische Effekte wie diese nicht einfach ignorieren soll, besagt schon Art. 23 Nr. 1 des *Dekrets der Hirtenaufgabe über die Bischöfe*: „1) Bei der Festlegung einer Diözesanumschreibung soll [...] zugleich soll dafür gesorgt werden, dass demographische Zusammenballungen dieses Volkes mit bürgerlichen Behörden und sozialen Einrichtungen, die seine organische Struktur ausmachen, soweit es geschehen kann, einheitlich gewahrt werden. [...] Man soll gegebenenfalls auch auf die Grenzen staatlicher Bezirke achten sowie auf die besonderen Umstände der Personen oder Orte, z.B. psychologische, wirtschaftliche, geographische, historische.“ Mit dieser Aussage stellt das Bischofsdekret des Zweiten Vatikanischen Konzils also unter Beweis, dass es Kirche im Sinn von LG 8 als komplexe *Wirklichkeit* sieht, die „zur Erfüllung ihrer Sendung menschlicher Mittel bedarf“ (LG 8,4), z.B. in Form der Angleichung territorialer Diözesanstrukturen an staatlich-kommunale. Dies ist keine Neuerung dieser Zeit oder des Zweiten Vatikanischen Konzils, sondern die Kirche „hat sich bei der Errichtung von Diözesen allezeit an der Stadt (*civitas*) orientiert, *ne episcopi nomen et auctoritas vilipendatur*“ (Synode von Sardika can. 8).“<sup>1034</sup>

<sup>1031</sup> BAUSENHART, Theologischer Kommentar, 275.

<sup>1032</sup> PAUL VI., Litterae Apostolicae Motu Proprio Datae *Ecclesiae Sanctae*, in: AAS 58 (1966), 757-782, 763f.

<sup>1033</sup> Vgl. BAUMGARTNER, K./GATZ, E., Entwicklungstendenzen seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil, in: GATZ, E. (Hrsg.), Geschichte des kirchlichen Lebens in den deutschsprachigen Ländern seit dem Ende des 18. Jahrhunderts. Die Katholische Kirche, Bd. 1: Die Bistümer und ihre Pfarreien, Freiburg i.Br. 1991, 139-154, 148.

<sup>1034</sup> MÖRSDORF, Einleitung und Kommentar, 188. Die Synode von Sardika (bzw. Serdika, 342/343 n.Chr.) belegt, dass die Größen- und Grenzziehungen der Diözesen schon zur Zeit der Frühen Kirche in Anlehnung an städtisch-zivile Grenzen erfolgten, „damit Name und Einfluss eines Bischofs wertgeschätzt werden“.

Vor dem Hintergrund der beiden theologischen und sozio-politischen Ausgangspunkte für diözesane (Struktur-)Planungen werden nun zwei konkrete Planungs-Beispiele aus deutschen Diözesen vorgestellt: „*Planung im Bistum Würzburg*“<sup>1035</sup> (1971) und „*Kirchliche Raumplanung im Erzbistum München und Freising*“<sup>1036</sup> (1972). Beide Dokumente – im eigentlichen Sinn sind es Informationsbroschüren – sind im Grunde nicht miteinander vergleichbar, da sich das Würzburger Dokument auf den ersten Seiten als Beitrag zur „Personalplanung“ versteht und die München-Freisinger Broschüre schon im Titel die Bezeichnung „Raumplanung“ führt. Bei genauer inhaltlicher Betrachtung erweist sich die Würzburger Personalplanung jedoch als „Personal- und Raumplanung“ und die München-Freisinger Raumplanung als „Raum- und Personalplanung“, womit sich also gleich zwei Anknüpfungspunkte zwischen den Planungsvorhaben der beiden Diözesen ergeben.<sup>1037</sup>

Die beiden diözesanen Dokumente führen das Wort „Planung“ schon im Titel und so ist es nicht verwunderlich, dass sie sich anhand der Leitfragen zur Strategischen Planung sehr gut einordnen und beurteilen lassen. Die *planende Instanz* im Sinn der Person bzw. Institution, die die Planung vorbereitet hat, ist in beiden Diözesen ähnlich angelegt; es ist aber nicht der jeweilige Diözesanbischof, sondern ein eigens eingerichtetes „Planungsteam“ (Würzburg: Sozialteam Adelsried in Zusammenarbeit mit Bistumsverantwortlichen, München-Freising: Raumplanungskommission des Bischöflichen Ordinariats, u.a. auch besetzt mit Vertretern des Diözesanrats). Um es gleich mit theologisch-sozialwissenschaftlichen Schlagwörtern der 1970er Jahre zu sagen: dieser „Teamcharakter“ der Planung in den Diözesen bringt noch zwei weitere Konsequenzen mit sich, einmal ist die Planung ein „prozesshaftes Geschehen“, das aus mehreren offenen Planungsphasen besteht, zum anderen ist die Planung „kommunikativ“ angelegt, d.h. sie ist jeweils das (Zwischen-)Ergebnis einer Planungsgruppe, sie ist einer breiten Öffentlichkeit zugänglich – ist also keine bischöfliche Richtlinie, die über das diözesane Amtsblatt nur den Priestern zugeht – und sie versteht sich als eine Art Impuls mit ausdrücklicher Bitte um Rückmeldung.<sup>1038</sup> Diese Aspekte erschweren eine eindeutige Festlegung der

<sup>1035</sup> SOZIALTEAM ADELSRIED (Hrsg.), *Planung im Bistum Würzburg* (Informationen für die Seelsorge 5/71), Adelsried 1971.

<sup>1036</sup> ERZBISCHÖFliches ORDINARIAT MÜNCHEN-FREISING, *Kirchliche Raumplanung*. Bei diesem Dokument ergibt sich die Schwierigkeit, dass es die Begriffe „Raumplanung“ und „Raumordnung“ uneinheitlich verwendet, denn auf der Innenseite der Broschüre findet sich ein anderer Titel als auf der Außenseite (siehe Titelangabe): „Kirchliche Raumordnung in der Erzdiözese München und Freising“.

<sup>1037</sup> Zum ausführlichen Vergleich anhand von Leitfragen zur Strategischen Planung vgl. die Tabelle im Anhang.

<sup>1038</sup> Vgl. die Information des Würzburger Dokuments: „Da es hier nicht um eine geheime Strategie, sondern um den zeit- und zukunftsorientierten Lebensvollzug des ganzen Bistums geht, wird es notwendig sein, nicht nur die Verantwortlichen auf Bistumsebene, sondern auch möglichst viele engagierte Priester und Laien in den Dekanaten und Pfarreien in den Planungsprozess einzubeziehen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für diese Einbeziehung ist naturgemäß eine ausreichende Information über die Grundlagen und Ziele einer Planung. Diesem Zweck soll auch dieser erste Beitrag aus der Personalplanung dienen, [...]. Jede Stellungnahme, jeder Hinweis, jede Kritik oder Ergänzung kann den Planungsprozess nur fördern und intensivieren. Deshalb werden wir für jedes Echo auf unsere Informationen dankbar sein“ (SOZIALTEAM ADELSRIED, *Planung im Bistum Würzburg*, 3).

*ausführenden Instanz.* Generell sind die – noch bestehenden und neu sich zusammenfindenden – Pfarreien mit der Ausführung betraut, d.h. in der Sprache der Dokumente: die „Priester“, das „haupt-, neben- und ehrenamtliche“ Personal und alle gläubigen „Laien“; die eigentliche Instanz, die den Auftrag zur konkreten Ausführung des Plans erteilt, ist jedoch immer der Diözesanbischof. Am *Ausgangspunkt der Planung* hat sich auch 15 Jahre nach den vorher beschriebenen Richtlinien zur „*Vereinfachung der Seelsorge*“ (Würzburg: 1956) nicht viel geändert: in Würzburg, in München-Freising oder z.B. auch in Paderborn, Münster, Trier, Aachen, Hildesheim, Köln etc. ist der Priestermangel „erster und sehr entscheidender Grund“<sup>1039</sup> für die kirchliche Raumordnung bzw. Strukturplanung. Es fällt auf, dass das Problem des Priestermangels das der Anpassung territorialer diözesaner Strukturen an sozio-politische Gegebenheiten in diesen Planungs-Dokumenten bei weitem überlagert, im Konzilsdekret *Christus Dominus* Art. 22 ist hingegen noch in anderer Reihung argumentiert worden (Gebietsstrukturen – Kleriker – finanzielle Mittel).<sup>1040</sup> Zwar ist der Ausgangspunkt der Planung in beiden Diözesen derselbe wie derjenige der vorgestellten Planungsvorhaben der Diözesen aus den 1950er Jahren, doch die Diözesen setzen sich jetzt ein anderes *Ziel*: es ist nicht mehr direkt von „Entlastung“ einzelner Personen („Priester“, „Seelsorgsklerus“) die Rede, vielmehr wird jetzt eine „Weiterentwicklung und Anpassung der überkommenen Strukturen“<sup>1041</sup> bzw. ganz konkret eine „Neustrukturierung der Seelsorge auf dem Lande“<sup>1042</sup> angestrebt. Daraus ergibt sich auch die *Art der Planung* in Würzburg und München-Freising: die Umstrukturierung, Zusammenführung und Anpassung bestehender Pfarreien bzw. Pfarreigrenzen soll mittels einer *mittelfristigen operativen Planung in Form eines stufenweisen Maßnahmenplans* (in 1-3 Jahren) erreicht werden.

---

Auch das Dokument aus München-Freising vertritt dieses Anliegen zum Beispiel schon in der Tatsache eines bischöflichen Geleitworts: „Liebe Mitbrüder! Liebe Katholiken im Erzbistum!“ (ERZBISCHÖFliches ORDINARIAT MÜNCHEN-FREISING, Kirchliche Raumplanung, o.S.). Dem Dokument liegt ein separater Brief bei, in dem ausdrücklich festgehalten wird: „Bei der Planung handelt es sich noch nicht um endgültige Festlegungen; sie ist offen für Änderungen und Ergänzungen [...] Eventuelle Stellungnahmen und Anregungen werden dankbar angenommen werden.“ (Ebd., Begleitbrief).

<sup>1039</sup> Ebd., 3. Die Raumplanung MÜNCHEN-FREISINGs führt drei Ausgangspunkte an: Den Mangel an Seelsorgern, die Auffächerung der Dienste („gestiegener Anspruch der Gläubigen an die Dienste der Kirche, die eine Auffächerung der Dienste und eine Spezialisierung der Seelsorger notwendig machen“) und die leicht angespannte Haushaltslage (durch steigende Gehaltskosten und „wachsende Aufwendungen für die Sachkosten einer modernen Seelsorge“). Vgl. ebd., 3f.

<sup>1040</sup> Vgl. CD 22,1: „Dies erfordert sowohl eine angemessene Umschreibung der Gebiete der Diözesen als auch eine mit der Vernunft übereinstimmende und den Erfordernissen des Apostolates angepasste Verteilung der Kleriker und Mittel.“ Die finanziellen Mittel bzw. ihre Knappheit stellten in den 1970er Jahren in den meisten deutschen Diözesen offensichtlich ein kleineres Problem dar. Allein in der „Raumplanung“ von MÜNCHEN-FREISING findet sich der Hinweis: „Ein weiterer Gesichtspunkt ergibt sich von den kirchlichen Finanzen her. Das ist nicht nur durch die stark zunehmenden Lohn- und Gehaltskosten und den enormen Anstieg der Baupreise bedingt, sondern auch durch die wachsenden Aufwendungen für die Sachkosten einer modernen Seelsorge“ (ERZBISCHÖFliches ORDINARIAT MÜNCHEN-FREISING, Kirchliche Raumplanung, 4).

<sup>1041</sup> SOZIALTEAM ADELSRIED, Planung im Bistum Würzburg, 17.

<sup>1042</sup> ERZBISCHÖFliches ORDINARIAT MÜNCHEN-FREISING, Kirchliche Raumplanung, Geleitwort des Bischofs (o.S.).

Beide Pläne weisen – nur bzw. erst wenige Jahre nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil – noch eine relativ reservierte Haltung im Hinblick auf den gemeinsamen Sendungsauftrag aller Gläubigen und spezielle kirchliche Ämter, Dienste und Aufgaben, auch neben dem Amt des Pfarrers, auf. Die „*Personalplanung*“ des Bistums Würzburg betrachtet nur die Anzahl der „Priester“, ihre Altersstruktur und diesbezügliche Probleme bei der „Versorgung des Bistums“, „Laientheologen“ (d.h. Religionsphilologen, „hauptamtliche Laien-Religionslehrer“ in Berufsschulen, Seelsorgshelferinnen, Laienkatecheten und -katechetinnen) werden in planerischer Hinsicht erst im „Nachtrag“ erwähnt.<sup>1043</sup> Nur wenige Sätze der 25-seitigen Broschüre sprechen überhaupt von weiteren Ämtern bzw. genauer von „Kräften“:

„Dabei kann es nicht um die Suche nach einem Ersatz- oder Mini-Priester gehen. Vielmehr ist eine echte Funktionsteilung zwischen Priestern, Diakonen, nichtgeweihten Theologen und anderen haupt-, neben oder ehrenamtlichen Kräften als Ziel der Weiterentwicklung anzustreben.“<sup>1044</sup>

In München-Freising ist man hier schon einen kleinen Schritt weiter: zwar spricht der Bischof in seinem Geleitwort zur Raumplanung noch davon,

dass „man unser Bistumsland ein katholisches nennen konnte und auch heute noch nennen kann, ist die Frucht des seelsorglichen Einsatzes vieler Priestergenerationen und der tatkräftigen Mithilfe der Laien, die auch in der Vergangenheit schon in den kirchlichen Organisationen, in den Familien und einzelne die Berufung zum Volk Gottes als eine das Leben einfordernde Aufgabe erkannt haben“,<sup>1045</sup>

wonach Priester die tragenden Säulen der Kirche sind (bzw. waren) und die „Mithilfe“ der Laien für die Kirche auf Vereins- und Familienleben beschränkt bleibt. Der konkrete Entwurf zur „*Raumplanung*“ zählt aber die – 1972 in München schon existierenden – Tätigkeiten (im Sinn von „Aufgaben“) von Laien auf, wenn auch in einer Formulierung mit Vorbehalten: „[...] wobei heute manche Aufgaben von Laien übernommen werden können und müssen (z.B. Pastoralassistent, Ständiger Diakon, Katechet, Seelsorgshelfer, Sozialarbeiter, Pfarrsekretärin).“<sup>1046</sup> An späterer Stelle werden „Laien“ nochmals erwähnt als „verantwortliche“ bzw. „geeignete Laien“, die „für die Übernahme besonderer Verantwortung gewonnen und in ihre Aufgaben eingeführt werden“, wobei die München-Freisinger Planung hier an Pfarrgemeinderatsmitglieder denkt.<sup>1047</sup> Während

---

<sup>1043</sup> Vgl. SOZIALTEAM ADELSRIED, Planung im Bistum Würzburg, 25.

<sup>1044</sup> Ebd., 17.

<sup>1045</sup> ERZBISCHÖFliches ORDINARIAT MÜNCHEN-FREISING, Kirchliche Raumplanung, Geleitwort des Bischofs (o.S.).

<sup>1046</sup> Ebd., 3f [Hervorhebungen durch G.Z.]. Man beachte auch die Nennung der „Pfarrsekretärin“ nicht nur als letzte in der Reihung, sondern auch als einzige in weiblicher Sprachform.

<sup>1047</sup> ERZBISCHÖFliches ORDINARIAT MÜNCHEN-FREISING, Kirchliche Raumplanung, 10. Vgl. auch die Formulierung (ebd., 5f): „In diesem Zusammenhang wird es darauf ankommen, dass sich Laien finden, die bereit sind, nach entsprechender Einführung Verantwortung zu übernehmen und die sich für ihre Kleinpfarrei einsetzen, nicht nur für die materiellen Güter (Kirche, Pfarrhaus, Friedhof etc.), sondern für das geistliche Leben dieser Pfarrgemeinde, indem sie etwa Wortgottesdienst mit Kom-

in München-Freising kirchenrechtlich und -amtlich korrekt zumeist vom „Pfarrer“, z.B. als Leiter der Pfarrei oder des Pfarrverbands gesprochen wird, verwendet Würzburg nach wie vor die „Priester“-Terminologie. Die Theologie des Zweiten Vatikanischen Konzils ist also wenige Jahre nach ihrer Manifestation in den Konzilsdokumenten noch nicht in den Diözesen angekommen, die Rezeption der Konzilsbeschlüsse in theologisches Denken und Reden, z.B. im Sinn einer gemeinsamen Berufung aller Gläubigen im Volk Gottes zur Erfüllung des kirchlichen Sendungsauftrags, lässt in der Praxis noch auf sich warten. Andererseits ist aber auch positiv festzuhalten, dass es in der Erzdiözese München-Freising schon 1972, also sechs bis sieben Jahre nach Abschluss des Zweiten Vatikanums, bereits Ständige Diakone und Pastoralassistenten gibt, auch wenn ihre Aufgaben sowie ihre Stellung in Bezug zu Pfarrern und Pfarreien noch weiterer Konkretisierungen bedürfen.

Die *Lösungsstrategien*, die die beiden diözesanen Pläne vorlegen, sind sich in gewisser Weise ähnlich und im wahrsten Sinn des Wortes „Strategien“, d.h. die Diözese bzw. diözesane Planungskommission gibt Lösungswege vor, die in erster Linie die „hauptamtlichen Kräfte“ der Diözesen auszuführen und auf ihre Praktikabilität hin zu prüfen haben. In den Planungsvorschlägen von Würzburg und München-Freising werden dazu jeweils (ausführliche) Namenslisten der zukünftig geplanten Pfarreien bzw. Pfarrverbände angeführt und mit Diözesankarten veranschaulicht, die Struktur- und Planungsebenen sind dabei Basisgemeinde, Kirchbezirk (nur in Würzburg), Pfarrverband und Region. Die Lösungsstrategien der Umstrukturierung laufen im Wesentlichen darauf hinaus, dass nicht mehr jede Pfarrei, sondern jeder Pfarrverband einen Pfarrer erhält, das Problem wird also durch (Zwangs-)Fusionierung auf eine höhere Ebene verlagert, hingegen sind Stellung und Aufgaben „hauptamtlicher“ Laien in den Basisgemeinden bei beiden Diözesen noch nicht vollständig durchdacht.

Damit ist das Wesentliche der diözesanen Planungsvorhaben der 1970er Jahre im Vergleich zu den Planungen 15-20 Jahre vorher schon gesagt. Obwohl das Grundverständnis der beiden exemplarischen Planungen aus Würzburg und München-Freising als prozesshaftes und kommunikationsorientiertes Geschehen angelegt war und damit in gewisser Weise Hoffnung auf die Umsetzung der Volk-Gottes-Theologie und der Theologie der gemeinsamen Berufung aller Gläubigen gegeben hat, nimmt keiner der beiden diözesanen Pläne diese Impulse des Konzils auf,<sup>1048</sup> sondern bemüht sich – vergleichbar mit den Plänen der 1950er Jahre – um Entlastung des „Pfarrers“ nicht mehr durch sofortige Aufgabenreduzierung, sondern durch territoriale Umstrukturierung<sup>1049</sup> – nach der

---

munionspendung, Aufgaben in der Sorge für die Jugend, Familien, Kranken und Alten übernehmen. In solcher Mitarbeit liegt die Chance für die Selbsterhaltung für jede Kleinpfarrei.“

<sup>1048</sup> Die Bemühungen um ein prozesshaftes und kommunikationsorientiertes Geschehen erweisen sich damit als bloße „Modernisierung“ des kirchlichen Instrumentariums“ (BOONEN, Das Konzil kommt ins Bistum, 9), denn die Diözesen füllen ihre Planungen nicht inhaltlich mit den theologischen Erkenntnissen der Zeit, sondern übernehmen einfach nur aktuelle sozialwissenschaftliche Stichwörter.

<sup>1049</sup> Vgl. auch die Beispiele der diözesanen Struktur- und Planungsprozesse bei MEES, Kirchliche Strukturen sind keine Langusten, 74-77, sowie die bis ins Detail durchdachten – mehr sozialwissenschaftlichen als theologischen – Vorschläge zu kirchlicher Regionalplanung, Pfarr- und Kirchenbaupla-

Devise „so viele Pfarrverbände wie Pfarrer“ oder mit den Worten der Managementlehre ausgedrückt: Anpassung der Strukturen an die vorhandenen Personalressourcen.

Nicht nur den beiden vorgestellten Beispielen, sondern vielen diözesanen Planungs- und Umstrukturierungsprozessen ist schon damals vorgehalten worden, dass sie „– typisch deutsch – vor allem das ‚Organisierbare‘ aus den Impulsen des Konzils herausgreife[n], obwohl doch alles davon abhängt, dass die Christen aus dem Konzilsgeist heraus neue, bessere Menschen würden; auf der anderen Seite wirft man [ihnen] [...] vor, dass [ihre] [...] Organe, Institutionen und Strukturen noch viel zu wenig von jenem neuen, konzilsgemäßen ‚aggiornamento‘ erkennen ließen, das sich alle Welt nach so viel schönen Worten wie Brüderlichkeit und Diakonie nun endlich erhoffe.“<sup>1050</sup>

Auch (bzw. gerade) nach Abschluss der Gemeinsamen Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland („Würzburger Synode“ 1971-1975), die um die Umsetzung der Konzilsbeschlüsse in die Theologie und Praxis der (bundes-)deutschen Diözesen bemüht war, werden diözesane Planungs- und Strukturkommissionen nicht müde, „Umsetzungspläne“ zu erarbeiten. Im Gegenteil reichen die Planungsvorhaben jetzt sogar so weit, den ganzen Jahresablauf einer Pfarrei mit Hilfe eines „Jahresplans“ zu planen, durchzuführen und zu überprüfen. Ein Beispiel dafür liefert der Würzburger Diözesanpriester W. FRIEDBERGER, mit seiner „Handreichung zur Planung der Seelsorge in der Pfarrei“<sup>1051</sup> (1976), der die Ergebnisse der Synode in den pastoralen Alltag übersetzen möchte, wenn er betont: „Um dennoch diese schwierige Zeit pastoral zu bewältigen, bedarf es der Planung. Planung heißt dabei nichts anderes, als sich Rechenschaft zu geben über die nächsten und die ferneren Ziele der Seelsorge und über die realen Möglichkeiten (personell, räumlich, finanziell), sie zu erreichen.“<sup>1052</sup> Und weiter führt FRIEDBERGER aus:

„Wer plant, hat zwar nicht die Garantie, dass seine Seelsorge besser wird oder dass die ungeplante Seelsorge schlechter ist. Erfolg und Misserfolg im Heilshandeln der Kirche ist nicht zu messen. Desungeachtet sollen sich die Seelsorger Rechenschaft geben über Ziele und Wege, weil sie in jedem Fall gehalten sind, das Bestmögliche zu tun.“<sup>1053</sup>

Der – immerhin 87 Seiten umfassende – Planungsvorschlag FRIEDBERGERS bietet viele praktische Anregungen für die „Seelsorger“<sup>1054</sup> der Pfarrei und gibt Hilfestellungen zur

---

nung (mit Kriterien zur Standortbestimmung und Größe von Pfarrkirchen in Städten und ländlichen Regionen) und „raumgerechter“ Seelsorge bei BODZENTA, E./GREINER, N./GROND, L., Regionalplanung in der Kirche (Schriften zur Pastoralsoziologie 5), Mainz 1965.

<sup>1050</sup> BOONEN, Das Konzil kommt ins Bistum, 9.

<sup>1051</sup> Vgl. FRIEDBERGER, Pastorale Planung.

<sup>1052</sup> Ebd., Umschlagrückseite.

<sup>1053</sup> Ebd., 8.

<sup>1054</sup> FRIEDBERGER führt gleich zu Beginn ein, dass er den Begriff „Seelsorge“ und „Seelsorger“ „für die leitende Verantwortung in einer Pfarrei verwendet. Zur Gruppe der Seelsorger gehören im engsten Sinn die Priester, im engeren Sinn die hauptamtlichen Mitarbeiter und im weiteren Sinn alle verantwortlichen Mitarbeiter im Dienst der Gemeinde.“ DERS., Pastorale Planung, 7.

Zielfindung im „Leitungsteam“ (Pfarrer, hauptamtliche Laien, Pfarrgemeinderat).<sup>1055</sup> In weiten Teilen atmet das Modell aber den Geist einer Planung um des Planens willen, was sich zum Beispiel in der folgenden „theologischen“ Grundlegung andeutet: „Wenn die Seelsorge in einer Pfarrgemeinde ihrem Auftrag gerecht werden will, muss sie ihr Ziel verfolgen [...]: Dienst am einzelnen Menschen durch eine geeignete Gemeinde und ihre pastoralen Maßnahmen. Sie kann dieses Ziel nur erreichen, wenn sie auf dieses konzentriert und zugleich differenzierend zugeht.“<sup>1056</sup> Der Heilige Geist und das Heil der Seelen bleiben dabei sprichwörtlich auf der Strecke bzw. kommen aufgrund des vom Pfarrer geforderten Aktionismus in und für „seine(r)“ Pfarrgemeinde nicht oder nur an wenigen Randstellen zum Vorschein. Denn das in „Grund- und Schwerpunktprogramm“ aufgegliederte spezielle thematische „Pfarrprogramm“ – es ist in den sonstigen Jahresablauf einer Pfarrei zu integrieren, kommt also zu den sonstigen Veranstaltungen extra hinzu – muss gleichzeitig auch noch dem „Diözesanprogramm“ und dem allgemeinen Programm der Pfarrverbände und Pfarrgruppen gerecht werden, zudem bedarf es der ständigen Koordination durch eine Arbeitsgruppe, die wiederum durch den Pfarrer kontrolliert werden soll.<sup>1057</sup> Als „Krisenmanagement durch Produktivitätssteigerung“<sup>1058</sup> sind Vorschläge wie diese von anderer Seite kritisiert worden; am Ende seiner Ausführungen erkennt FRIEDBERGER diese Zwänge selbst und findet zu einer theologischen Relativierung seines Planungsprogramms:

„In der Kirche Gottes kursiert die Strategie des kirchlichen Handelns. Darunter verbirgt sich die Vorstellung, dass man auf lange Sicht unter Beachtung der kommenden Entwicklungen und Bedürfnisse Zielprojektionen und Handlungsmodelle entwerfen könne. Richtig daran ist die Erkenntnis, dass alle Planung der Versuch ist, mit der Zukunft fertig zu werden. [...] Unrealistisch ist die Hoffnung, aus Zukunftsperspektiven eine lange, in sich organisch verknüpfte Folge von Jahreszielen entwerfen zu können. Es gibt kein ‚Curriculum‘ der Pastoral auf lange Sicht, sondern immer nur den Versuch, den Menschen einer Gemeinde die notwendigen Fähigkeiten des Glaubens zu vermitteln. Wie dies möglich ist, lässt sich nicht strategisch projektieren, sondern nur in immer neuem Ansatz versuchen.“<sup>1059</sup>

<sup>1055</sup> Vgl. zum Beispiel die Ratschläge FRIEDBERGERS zur Zielbestimmung für das Jahresprogramm einer Pfarrei (ebd., 49-52): Das Seelsorgeziel soll so allgemein sein, dass die ganze Pfarrei daran beteiligt werden kann; es soll so weit sein, dass es über längere Zeit verfolgt werden kann; es soll so griffig sein, dass es realisierbar ist; es soll zentrale Aufgaben der Seelsorge betreffen; es muss in allen Bereichen der Seelsorge erfassbar sein; es muss motivieren können. Am Ende steht dann z.B. ein Seelsorgeziel, wie das der „Versöhnung“, über dem Jahresprogramm der Pfarrei.

<sup>1056</sup> FRIEDBERGER, Pastoral Planung, 14f.

<sup>1057</sup> Vgl. die Ausführungen ebd., 35-37. K. ROOS merkt zu derartigen Versuchen an, dass das Problem einer Pfarrei und ihrer Seelsorger damit nicht gelöst ist. „Auch wenn es gelingt die Arbeit besser zu organisieren, langfristiger zu planen und die vorhandenen Mittel effektiver einzusetzen, bleibt das Diktat des Veranstaltungskalenders bestehen. [...] Bevor ich zu planen beginne, muss ich feststellen, dass ich bereits verplant bin.“ ROOS, Pastoral Planung, 157.

<sup>1058</sup> FRIEDBERGER, Pastoral Planung, 156.

<sup>1059</sup> Ebd., 75f.

„Die Priester, die in diesen Tagen geweiht werden, werden nicht mehr ohne Arbeitsteilung und gar nicht mehr ohne Kooperation mit den Laien definiert werden können“,<sup>1060</sup> so hatte CH.TH. WAGNER 1967, vermutlich beflügelt von der Theologie des Zweiten Vatikanischen Konzils, gepredigt. Zehn Jahre nach dieser Predigt des Unternehmensberaters ist nahezu jede Diözese in Deutschland durch einen „Regional-“, „Struktur-“, „Raumplan“ o.Ä. umgestaltet worden, was nicht nur Auswirkungen auf die Umschreibung und Größe der Territorialpfarreien hatte, sondern auch auf die kirchlichen Ämter, Dienste und Aufgaben in ihnen. Angesichts der Aufbruchstimmung des Zweiten Vatikanischen Konzils und der aufblühenden kirchlichen „Berufe“ – erst durch den CIC/1983 lassen sie sich als „Ämter“ im kirchenrechtlichen Sinn klassifizieren – könnte man meinen, dass nun auch Ständige Diakone oder Pastoral-/Gemeindereferenten und -referentinnen auf der Basis der gemeinsamen Berufung und Sendung des Volkes Gottes an Stellenwert für den kirchlichen Dienst gewinnen. Auch wenn der Geist des „Teams“ oder des „Teamwork“ in vielen dieser Dokumente beschworen wird, bleibt er nicht mehr als ein Ideal und hinter den Vorstellungen des Konzils vom Zusammenwirken zwischen gemeinsamen und besonderem Priestertum mit dem Ziel der Realisierung des sakramentalen Sendungsauftrags der Kirche zurück. Es gibt für Laien „Arbeit“ in Form der neuen „hauptamtlichen“ bzw. „-beruflichen“ kirchlichen Dienste, jedoch weniger unter dem Aspekt der Mitwirkung an der kirchlichen Sendung, als zur Unterstützung, genauer: zur Entlastung der Pfarrer. Was bei der Tätigkeit der „Seelsorgsgeistlichen“ in den kurzfristigen Planungen der Diözesen der 1950er Jahre zum Teil gekürzt worden ist, wird jetzt Anknüpfungspunkt für die verantwortete Mitwirkung von Laien im Dienst der Kirche: schulischer Religionsunterricht, katechetische Unterweisung, Betreuung von Vereinen und Gruppen der Pfarrei, Besuchsdienste etc. Nicht nur die Pfarrer wollen entlastet werden, sondern die eine oder andere Diözese, wie das Beispiel MÜNCHEN-FREISING gezeigt hat, reagiert auch auf die „höheren Ansprüche der Gläubigen an die Dienste der Kirche [im Sinn von „Dienstleistungen“], die eine Aufächerung der Dienste und eine Spezialisierung der Seelsorger notwendig machen, wobei heute manche Aufgaben von Laien übernommen werden können und müssen (z.B. Pastoralassistent, Ständiger Diakon, Katechet, Seelsorgshelfer, Sozialarbeiter, Pfarrsekrätin).“<sup>1061</sup> Zwar kann man in diesem Sinn auch positiv und zum Wohl der Kirche und Pfarrei wie aller Beteiligten von einer „Arbeitsteilung“ zwischen Klerikern und Laien sprechen, doch bleibt diesen Formulierungen und der Art und Weise der Pläne als Anpassung der Strukturen an die klerikalen Personalressourcen die „Mitwirkung“ von Laien als „Notlösung“ in Zeiten des Priestermangels anhaften. Dem Grundanliegen des Zweiten Vatikanischen Konzils wird damit nur bedingt entsprochen.

Vor dem Hintergrund des Priestermangels erweist sich die katholische Kirche Deutschlands in den dargestellten Phasen des 20. Jahrhunderts in der Tat als wahre „Planungs-

<sup>1060</sup> WAGNER, Arbeitsteilung und Kirche, 378.

<sup>1061</sup> ERZBISCHÖFliches ORDINARIAT MÜNCHEN-FREISING, Kirchliche Raumplanung, 3.



expertin“, doch weniger in theologisch-ekklesiologischer Hinsicht, als in sozialwissenschaftlicher. Sie zeigt dies in einer ganzen Reihe diözesaner Struktur-, Organisations- und Pastoralpläne, „die mit mehr oder weniger Erfolg in Angriff genommen wurden. Als selbstverständlich schien dabei vorausgesetzt zu werden, dass Kirche ein soziales Gebilde sei, ähnlich etwa einem Industrieunternehmen, einem politisch-wirtschaftlichen Gemeinwesen oder einer Verwaltung [...]. Von Strukturplänen, die sich eng an kommunale Neugliederung anlehnten, schien man sich neue pastorale Wirksamkeit zu versprechen. Dass viele der Pläne über den Stand des bedruckten Papiers nicht hinaus kamen,“<sup>1062</sup> offenbart, dass Kirche zwar eine Meisterin des Planens, aber keine Expertin der Ausführung ist. Woran kann das liegen? Mit dem Theologen und Sozialwissenschaftler E. BERNING, der 1976 die bis dahin vorliegenden Pläne deutscher Diözesen näher untersucht hat, lassen sich mehrere Gründe anführen:<sup>1063</sup>

- Kirche versteht sich als „Erscheinung ‚sui generis‘“ und den Glauben als Verhaltensweise des Menschen, die sich der Beschreib- und Steuerbarkeit mit „weltlichen Mitteln“ entzieht.<sup>1064</sup> Aufgrund der Faszination und Praktikabilität sozialwissenschaftlicher Beurteilungs- und Strukturierungsmaßstäbe haben die deutschen Diözesen zwar gerne auf diese Modelle zurückgegriffen und ihre Planungen danach gestaltet. Da dies im Rahmen territorialer Umstrukturierungen auch problemlos möglich ist, haben die Diözesen das Hauptgewicht auf diese Art der Strukturgestalt gelegt und die damit verbundene Ämter-, Dienst- und Personenstruktur mit der Begründung der theologischen Nicht-Verfügbarkeit untergewichtet.
- Dieses Problem setzt sich auf einer anderen Ebene fort, denn aus sozialwissenschaftlicher Sicht ist „das Personalwesen in der Kirche [...] mit dem Priester als ‚Mittelpunkt‘ einer Pfarrfamilie der ländlich-bäuerlichen Vergangenheit verpflichtet geblieben. Die Alleinverantwortung des Gemeindeleiters ist Ausdruck eines (falsch verstandenen) monarchischen Prinzips auf der untersten Ebene, das sich nach oben bis zur ‚Kirchen-Spitze‘ wiederholt, ohne auf seine theologische Berechtigung geprüft zu sein.“<sup>1065</sup>
- „Bei allen Unmutsäußerungen über die Unmöglichkeit eines all-round-Priesters hat sich im Stellenbesetzungswesen und der Vorbereitung auf die verschiedenen pastoralen Dienste kaum Wesentliches geändert. Immer noch scheint es, als ob überall und im gleichen Umfang alle jemals in der Geschichte der Seelsorge geübten Tätigkeiten weitergeführt werden müssten. Was je irgendwann als zum Dienst der Kirche gehörend erkannt wurde, soll weiter Bestandteil der Seelsorge

---

<sup>1062</sup> BERNING, Kirche und Planung, 1.

<sup>1063</sup> Vgl. zum Folgenden ebd., 1f.

<sup>1064</sup> Vgl. ebd.

<sup>1065</sup> Ebd., 2.

bleiben. Dass ein verantwortlicher Gemeindeleiter vor der Fülle der Zumutungen letztlich kapitulieren muss, nimmt nicht wunder.“<sup>1066</sup>

Und als abschließende Beobachtung in dieser Reihe kann nach E. BERNING gelten: „Es gibt kaum Kriterien, nach denen in der Seelsorge Schwerpunkte gesetzt werden können. [...] Dahinter mag die Furcht stehen, Inhalte des Glaubens und seine Ausdrucksformen zu verkürzen.“<sup>1067</sup> Ist es Furcht, die Kirche davor bewahrt, Glaubensinhalte und Ausdrucksformen zu planen? Ist es die Verfügbarkeit sichtbarer Strukturen und die Unverfügbarkeit unsichtbarer Glaubensinhalte, die Kirche davor zurückhält, ihre Ämterstruktur zu planen? Darf Kirche planen und was darf sie planen? Ist sie überhaupt „planbar“? Mit diesen theologischen Fragen und ihrer Beantwortung setzt sich das folgende Resümee zur theologischen Bedeutung kirchlicher Planung auseinander.

#### ***4.1.4 „Ist Kirche planbar?“ – Die Frage nach der theologischen Relevanz kirchlicher Planung***

Die kirchliche Planungswelle der 1970er Jahre ist zwar nach wenigen Jahren wieder abgeflacht, doch hat sich – wie später noch zu zeigen sein wird<sup>1068</sup> – in den 2000er Jahren eine neue Woge diözesaner Struktur-, Pastoral-, Seelsorgepläne, Raumplanungen etc. erhoben. Waren die Pläne der 1970er Jahre 30 Jahre später nicht mehr gut genug? Waren sie nicht mehr zeitgemäß? Hatten sie am Ende gar ihr Ziel verfehlt? Oder hat in die leitenden Positionen der Diözesen eine neue Generation kirchlicher Amtsträger (und seit dem CIC/1983 ja auch Amtsträgerinnen) Einzug gehalten, die wieder „Freude am Planen“ findet? – Es liegt am Ausgangspunkt des Betrachters bzw. am Ausgangspunkt der Planung. Fest steht, dass die gegenwärtigen Planungsbemühungen in den deutschen Diözesen dieselben Ausgangspunkte anführen wie in den 1950er oder 1970er Jahren,<sup>1069</sup> denn sie begründen ihre Vorhaben – mehr oder weniger deutlich und in unterschiedlicher Reihung – mit dem Mangel an Priestern, mit der Verknappung der Finanzmittel, mit den geänderten Anforderungen an die Seelsorge. Ist eine kirchliche Planung, die mit einer gewissen Wiederholbarkeit stattfindet, nicht obsolet? Wird kirchliche Planung damit nicht zum Selbstzweck und zu endloser Beschäftigungstherapie einer Kirche, die ihr eigentliches Ziel verfehlt?

---

<sup>1066</sup> BERNING, Kirche und Planung,

<sup>1067</sup> BERNING, Kirche und Planung, 3. Vgl. hierzu auch die ähnliche Aussage des Pastoraltheologen J. ROOS: „Hier liegt ein erhebliches Defizit der Pastoral. Man kann weithin den Eindruck bekommen, als folge die pastorale Praxis allen möglichen, nur keinen theologischen Gesichtspunkten.“ DERS., Planung in der Gemeinde, 161.

<sup>1068</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.1 „Mehr als Strukturen ...“ – Die Leitbild- und Umstrukturierungsprozesse der deutschen Diözesen auf dem theologischen und ökonomischen Prüfstand in dieser Arbeit.

<sup>1069</sup> Auf c.969 §1 CIC/1917 als frühes Planungsbeispiel trifft dieser Vergleich mit der gegenwärtigen Situation nicht zu, denn die damaligen Bedingungen verhalten sich zu den heutigen absolut konträr (Priesterandrang – Priestermangel).

Die aufgezeigten Befunde scheinen durch die Tatsache bestätigt zu werden, dass in der Kirche selbstverständlich und immer wieder geplant worden ist und wird, dazu aber jede systematisch-theologische Reflexion fehlt. Ein Blick in die theologische Fachliteratur bestätigt diese Mutmaßung:<sup>1070</sup> Planung wird dort in erster Linie definiert als sozialwissenschaftliche Methodik, also zum Beispiel als methodische Reflexion des Planungshandelns deutscher Diözesen in den vergangenen Jahrzehnten, als Herausforderung theologisch-ethischen Zukunftshandelns, dann zum Beispiel in der Perspektive von Güter- und Übelabwägungen in Dilemma-Situationen und natürlich als praktisch-theologische Handlungskategorie, dann zum Beispiel in Form pastoraltheologisch-spirituellem Aussagen, wie etwa: „Die geistliche Schwester der Planung ist die Hoffnung“.<sup>1071</sup> Eine grundlegende Untersuchung der theologischen Relevanz von Planung, insbesondere der einer „planenden Kirche“ steht bislang noch aus.<sup>1072</sup> Die nun folgenden Aspekte deshalb als „grundlegende Untersuchung“ zu bezeichnen, käme eine Anmaßung gleich, doch können sie erste Anhaltspunkte auf dem Weg zu einer systematischen „Theologie kirchlicher Planung“ liefern: „Ist Kirche planbar?“<sup>1073</sup>

Die theologische Relevanz von „Kirche“ ist im Rahmen dieser Arbeit schon mehrmals und ausführlich dargelegt worden. „Planung“ hingegen ist hier bisher nur als Methode des Strategischen Managements in Erscheinung getreten,<sup>1074</sup> deshalb sei zur Erinnerung noch einmal die allgemeine Basisannahme des Planens erwähnt: Der Hauptzweck von Planung besteht darin, *ein wirkungsvolles Instrument zum Erreichen von Zielen zu sein*. Bietet der hier angedeutete instrumentelle Charakter der Planung schon einen ersten (theologischen) Anknüpfungspunkt zu Kirche, die ja nach LG 1,1 „Sakrament bzw. Zeichen und Werkzeug“ der Einheit mit Gott und den Menschen ist?

1. Der Charakter von Planung und Kirche als *Instrument* besagt in der Tat, dass beide nicht Selbstzweck sind, sondern auf ein Ziel hin ausgerichtet sind. Im Umkehrschluss verfehlen beide also ihren eigentlichen Zweck, wenn sie instrumentalisiert zur Selbsterhaltung ihres eigenen Systems eingesetzt werden, im Sinn von „Planung um der Planung willen“ oder „Kirche um der Kirche willen“.

<sup>1070</sup> In den theologischen Fachlexika findet sich Planung als Fachbegriff allein in der 3. und aktuellen Auflage des LThK und dort im oben beschriebenen Sinn (sozialwissenschaftlich, theologisch-ethisch, praktisch-theologisch), vgl. den Artikel Planung, in: LThK<sup>3</sup> 8, 343f mit seinen drei Subartikeln. Eine dezidiert theologisch-systematische Perspektive von „Kirche und Planung“ bzw. „planender Kirche“ fehlt nicht nur in den einführenden Lexika, sondern auch in den systematischen Handbüchern.

<sup>1071</sup> So z.B. der Einleitungssatz bei KÖHLDORFNER, P./ZERFASS, R., Planung. III. Praktisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 8, 344.

<sup>1072</sup> Der Sammelband „Ist Kirche planbar?“ von B.J. HILBERATH und B. NITSCHKE führt zwar die provokante Frage im Titel, nimmt aber an keiner Stelle unmittelbar Bezug darauf und löst den Titel nur im übertragenen Sinn ein, indem die Anwendung von Methoden der Organisationsentwicklung mit der Planbarkeit der Kirche gleichgesetzt wird (DIES. [Hrsg.], Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion [Kommunikative Theologie 1], Mainz 2002).

<sup>1073</sup> Ebd.

<sup>1074</sup> Vgl. die Hinführung in Abschnitt 4.1 Die „Tugend der kirchlichen Planung“ in dieser Arbeit.

Nicht die Planung ist das Ziel, sondern sie ist auf die Erreichung eines Ziels hin ausgerichtet. Genauso (be)gründet sich die Kirche nicht selbst und findet ihr Ziel nicht in sich selber,<sup>1075</sup> sondern ist zur Erfüllung des Sendungsauftrags auf Gott in Jesus Christus durch den Heiligen Geist hin determiniert: „Ziel ist nicht die Selbsterhaltung kirchlicher Organisation unterschiedlicher struktureller Ausformung, auch nicht das bessere Funktionieren ihrer Verwaltung oder der Aktivitäten auf einzelnen Ebenen; leitendes Ziel kirchlicher Planung ist es, den Gliedern der kirchlichen Gemeinschaft und durch diese allen Menschen Hilfen zu geben, echtes Menschsein-Können zu leben, Widerstände zu kritisieren und zu brechen, der Überzeugung freien Raum zu schaffen, dass Gott sich in Jesus Christus den Menschen mitgeteilt hat und er deshalb Maß der Menschlichkeit geworden ist.“<sup>1076</sup> Jede mehr oder weniger detaillierte und geplante Strukturüberlegung territorialer wie personeller Art ist deshalb nur ein funktionaler Schritt auf dem Weg zum eigentlichen Ziel der Kirche, zur Realisierung des Reiches Gottes hin. Um es noch einmal herauszustellen: Kirche ist sich nicht selbst Ziel, sondern Sakrament und verweist auf ein „höheres“ Ziel. „Diese Aufgabe begründet die Differenz zwischen ihr und dem Reich Gottes. Sie ist keine ‚geschlossene Größe‘, sondern steht unter dem eschatologischen Vorbehalt, dass ihr Reden und Tun nicht mit dem Vollendungshandeln Gottes identisch ist, sondern eben – in des Wortes wahrster und tiefster Bedeutung – vorläufig ist. Als Provisorium unterliegt sie den Veränderlichkeiten der Geschichte und den Unzulänglichkeiten des eigenen Tuns, aber in diesen kontingenten Verhältnissen bringt sie endgültiges Heil zur Geltung.“<sup>1077</sup>

2. Kann und darf Kirche planen? Steht kirchliche Planung nicht dem eschatologischen Vorbehalt *im Sinn des göttlichen Ziels*, d.h. der endgültigen „Heilsplanung“ und Vollendung allein durch Gott entgegen? Vor diesem Hintergrund wird „kirchlicher Planung“ allzu leicht der Vorwurf gemacht, nur „ein weltlich Ding“ und deshalb eine für den Sendungsauftrag der Kirche ungeeignete Methode zu sein. Wer plant, vertraut nicht mehr auf Gott; wer plant, glaubt nicht mehr an Gott, sondern nur noch an die eigenen Wirklichkeiten und Strukturen, so wird in dieser Extremposition formuliert. Wer so argumentiert, ignoriert den besonderen Wert der geschichtlich-konkreten Existenz der Kirche durch die Zeiten, er missdeutet und verleugnet Kirche als „komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst“ (LG 8,1). Gegen Argumentationen dieser Art lässt sich mit K. RAHNER einwenden, dass Kirche als von Christus beauftragte missionarische Gemeinde auch um ihre Existenz als

<sup>1075</sup> Vgl. STRÜDER, Chancen und Gefährdungen, 63.

<sup>1076</sup> BERNING, Kirche und Planung, 279f.

<sup>1077</sup> STRÜDER, Chancen und Gefährdungen, 63f.

„geschichtliche Bleibendheit Christi“<sup>1078</sup> weiß. Sie ist dazu beauftragt und gesendet, diese Bleibendheit Christi zu repräsentieren und zu vermitteln, in der Welt, in der Geschichte, in den sichtbaren Strukturen der Kirche. Um Sein und Bleiben Christi in diesen geschichtlichen Konkretionen nicht nur aus Tradition in Erinnerung zu rufen, sondern aktuell und zukünftig zu vergegenwärtigen, darf, ja muss Kirche in geschichtlichen Realitäten planen, in dem Sinn, dass sie in ihnen mit der Ankunft und Bleibendheit Christi „rechnet“, sie auf Christus hin gestaltet und so letztlich zu Strukturen Christi werden lässt. Wird die Theologie des eschatologischen Vorbehalts beim Wort genommen, so ist Kirche zu einer Planung, d.h. *gezielten Ausrichtung* ihrer geschichtlich-konkreten Strukturen auf Christus hin verpflichtet. Kirchliche Gegenwart und kirchliche Strukturen auf das in Christus verheißene Ziel hin ausrichten, heißt schlichtweg: Kirche auf Christus hin planen, damit sie am Ende der Zeiten durch ihn vollendet werden kann.

3. Planung versteht sich als „*wirkungsvolles*“ Instrument zur Erreichung von Zielen. Wozu braucht Kirche Planung, wenn in ihr doch der Heilige Geist wirkt? Ist eine effiziente bzw. effektive Kirche im Sinne Jesu Christi?<sup>1079</sup> „Wer darunter Optimierung, Verfügbarkeit und Beschleunigung im Sinne eines Schneller-Besser-Höher-Weiter versteht, wird den Verdacht empfinden, dass Effizienz dem unverfügbaren Gott widerspricht, weil der unpassende Gott und die Menschen, die Zweck an sich selbst sind, instrumentalisiert und verfügbar gemacht werden. Wer hingegen danach fragt, welche Rahmenbedingungen sinnvoll, nützlich und verbesserungsfähig im Sinne des Evangeliums und der Unbrauchbarkeit Gottes sind, der kann auch Unterbrechungen und Irritationen, entschleunigte Langsamkeit und innere Leere, zweckfreie Lebensräume und gelöste Feste [...] als effizient im Sinn des Evangeliums ansehen.“<sup>1080</sup> Das Ergriffensein von Gottes Geist lässt sich nicht planen oder steuern. Das heißt aber nicht, dass Kirche nicht „planlos“ sein darf, vielmehr ist sie Teil eines Plans, des „Heilsplans“ Gottes mit den Menschen. Unter diesem Maßstab hat Kirche die Aufgabe, dem freien Wirken des Heiligen Geistes Rechnung zu tragen: sie muss diese Dynamik Gottes einplanen, aber nicht verplanen, sie vielmehr als wichtige Triebkraft veranschlagen. Das bedeutet keine effektive oder effiziente Vermessung des Hl.

<sup>1078</sup> RAHNER, K., Grundkurs des Glaubens. Einführung in den Begriff des Christentums, Freiburg i.Br. 1976 (ND: Sonderausgabe <sup>7</sup>1995), 313.

<sup>1079</sup> Effizienz und Effektivität werden im allgemeinen Sprachgebrauch synonym verwendet, beide leiten sich vom lat. *efficientia* (Wirksamkeit) ab. Im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften werden den beiden Begriffen jedoch unterschiedliche Bedeutungen zugewiesen: Die Frage, ob die Dinge richtig bzw. wirtschaftlich (i.S.v. Wirtschaftlichkeit) getan werden, ist eine Frage der Effizienz. Die Frage, ob die richtigen Dinge getan werden, ist eine Frage der Effektivität. Während Effizienz im Verständnis der Wirtschaftswissenschaften also die ökonomische Seite des Mitteleinsatzes meint, bezieht sich Effektivität auf die operative Seite. Vgl. O.A., Effizienz, in: Gabler 2, 812; O.A., Effektivität, in: Gabler 2, 811.

<sup>1080</sup> NITSCH/HILBERATH, Einleitung, 17f.

Geistes, sondern bewahrt vor Geist-Vergessenheit: denn eine Kirche, die ohne Heiligen Geist wirkt und plant, ist geist- und wirkungslos.

Der Ort einer Theologie kirchlicher Planung bzw. planender Kirche liegt in einer Ekklesiologie, die die Kirche und ihren Auftrag als gleichbleibendes und doch geschichtlich wandelbares Weiterführen des Dienstes Jesu beschreiben kann, und nicht nur beschreiben, sondern mit Hilfe des Heiligen Geistes erneuern und verändern will. Nicht einfache Applizierbarkeit erfahrungswissenschaftlicher Erkenntnis auf Kirche begründet die theologische Relevanz kirchlicher Planung, sondern die Zeichenhaftigkeit der Kirche, in Ausrichtung ihrer sichtbaren Gestalt auf die göttliche Wirklichkeit. Kirche muss sich demnach nicht die Frage stellen, ob sie planbar ist, sondern inwiefern sie durch vernünftige, d.h. dem Sendungsauftrag Gottes entsprechende Planung ihrer geschichtlichen Konkretheit dem Heilsplan Gottes gerecht werden kann. In diesem Sinn und unter Beachtung der drei oben genannten Bedingungen kann Kirche die „geplante“ und „planbare“ Realisierung des Heilssakraments Gottes für die Menschen sein. Auch gilt für dieses ekklesiologische Verständnis die Managementprämisse, wonach Planung kein einmaliger Akt in einer Organisation ist, sondern ein vielstufiger, immer wieder zu leistender Prozess: Strategische Planung in der Kirche bedeutet dann, das Reich Gottes noch ein wenig mehr in der geschichtlichen Konkretheit der Welt aufscheinen zu lassen, eine kirchliche Planung, die nicht aus ihren Fehlern lernt und sich nicht am Ziel des Reiches Gottes orientiert, bleibt hoffnungslos in einer Endlosschleife gefangen.

## 4.2 Kirche auf dem „Markt der Möglichkeiten“

Etwa 20 Jahre nach dem Höhepunkt der beschriebenen kirchlichen Planungswelle der 1970er Jahre zeigte sich in deutschen Diözesen ein neues flächendeckendes Phänomen: Kirche, vertreten durch Bischöfe, Generalvikariate, Ordinariate etc. plante und plant seit Mitte der 1990er Jahre nicht mehr länger selbst territoriale oder personale Strukturen, sondern lässt sich mit Hilfe externer Berater und Beratungsfirmen organisatorisch und personell „entwickeln“, zu einer „lernenden Organisation“ (um)gestalten oder die Qualität ihres kirchlichen Dienstes bzw. ihrer Amtsträger und Amtsträgerinnen messen und managen. Dies alles geschieht aufgrund gewisser Notwendigkeiten und Ausgangsbedingungen, die sich seit den 1950er Jahren offenbar nicht sehr geändert haben: zum weiterhin bzw. wieder bestehenden Problem des Personalmangels (bezogen auf geistliche Amtsträger) gesellt sich das Argument des diversifizierten kirchlichen Aufgabenspektrums bzw. der gestiegenen Anspruchshaltung der Gläubigen sowie das relativ neue Problem, dass zur Finanzierung der kirchlichen Sendung nicht unbegrenzt Gelder, z.B. in Form von Kirchensteuereinnahmen, zur Verfügung stehen. Während die Integration betriebswirtschaftlicher und finanztechnischer Methoden des Vermögens- und Immobilienmanagements oder des Controllings in kirchliche Verwaltungen und Verwaltungsabläufe relativ leicht fällt und sich zumeist ohne viel Aufheben und fernab der kirchlichen Öffentlichkeit ereignet, werden die Organisations- oder Personalentwicklungs-, Change-Management- oder Qualitätsmanagementprozesse für alle Beteiligten und die Öffentlichkeit mit einer vorher nicht gekannten diözesanen Informations- und Dokumentationsflut beworben und angepriesen. Die Diözesen und ihre Verantwortungsträger verstehen sich dabei selbst als „Dialogpartner“ der systemisch-organisationalen Disziplinen und „kommunizieren“ als Kirche auf neue Art, indem sie fortlaufend – und auf Anraten der Organisationsberater – über ihr Tun und ihre jeweilige Entwicklungsstufe im Prozessgeschehen informieren. Die Tatsache, dass sich Kirche für diese Prozesse hier – anders als in den Planungswellen der früheren Jahrzehnte – Rat von Experten des „freien Marktes“ holt, kann auf verschiedene Weise gedeutet werden: Einmal zeugt dieses Vorgehen von Wertschätzung für die kooperierenden Disziplinen der Sozialwissenschaften, zum Anderen kann dies aber auch eigene Ratlosigkeit angesichts der wiederholt auftretenden bzw. nicht abnehmenden Probleme bedeuten, zum Dritten könnte hinter der überaus großen Begeisterung und Anhänglichkeit der Kirche an die „Moden“ systemisch-organisationaler Beratung der 1990er Jahre jedoch auch ein Verdrängen weitaus grundlegenderer, bisher nicht in Angriff genommener Probleme kirchlicher (Ämter-)Strukturen stehen. Woran mag es liegen, dass sich viele deutsche Diözesen fachfremde Organisations- und Personalentwickler ins „Haus des Herrn“ holen und statt des ekklesiologischen Prinzips der *ecclesia semper reformanda* zunehmend auf das der „Kirche als lernende Organisation“ setzen? Ist das Qualitätsmanagement des kirchlichen Dienstes am Ende die Möglichkeit schlechthin, die unterschiedliche Qualität von

gemeinsamem und besonderem Priestertum nach LG 10 zu messen? Die folgende Übersicht von Applikationen neuerer betriebswirtschaftlicher Methoden für die Kirche stellt nur die häufigsten Anwendungstechniken und exemplarische Modelle vor und beansprucht keine Vollständigkeit, denn sie bewegt sich zwischen zwei Phänomenen: zum einen ist die Zahl von Entwicklungsprozessen auf allen kirchlichen Ebenen nahezu unüberschaubar, zum anderen gibt es aber auch eine Dunkelziffer dieser Prozesse auf der Ebene diözesaner Leitungsgremien, die nicht immer zugeben wollen, *dass* sie sich fachfremde Beratung und *wen* sie sich als Berater in das „Haus Gottes“ geholt haben.

### **4.2.1 Organisations- und Personalentwicklung als neue „Heilsversprechen“**

Warum entscheidet sich seit Mitte der 1990er Jahre eine Diözese nach der anderen für die Organisationsentwicklung ihres Bischöflichen Ordinariats oder Generalvikariats, für die Organisationsgestaltung von Pfarreverbünden oder für die Personalentwicklung einzelner kirchlicher Ämter und Dienste sowie ganzer kirchlicher Berufsgruppen? Weshalb sind die einst so schwerwiegenden Ressentiments gegen jede Bezug- oder Einflussnahme wirtschaftlicher bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Theorien und Modelle wie weggeblasen? Als „Retter in Not“, theologisch gesprochen als neue „Heilsbringer“, avancierten Unternehmensberatungen und Organisationsberater zunächst angesichts ihrer Beratungstätigkeit für in Finanznot geratene Diözesen seit Mitte der 1990er Jahre. „In der virulenten Krisensituation holte sich auf katholischer Seite – als eine der ersten deutschen Diözesen – das *Ruhrbistum Essen* den Rat einer Beratungsfirma mit Weltruf. Da, wie von seiten [sic!] des Generalvikariats gesagt wurde, ‚Hilfe von oben‘ (in ökonomischer Hinsicht) nicht mehr zu erwarten sei, fasste man den Entschluss, sich dem kritischen Blick von Unternehmensberatern zu öffnen – angefangen von der Bistumsverwaltung über die Dekanate bis hinunter zur Basis der Pfarrgemeinden und der sozialen Einrichtungen. McKinsey kam, prüfte und legte eine – im Rahmen seiner Pro-bono-Projekte kostenlose – Studie mit dem Titel ‚Erhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zur Absicherung des pastoralen und sozialen Dienstes im Bistum Essen‘ vor.“<sup>1081</sup> Die lateinische Formel „*pro bono*“ (für das Gute, „für einen guten Zweck“) erwies sich dabei vor allem für die Unternehmensberatungsfirma MCKINSEY & COMP. als Zauberformel nach Art eines „Sesam, öffne dich“ für Kirchen und kirchliche Einrichtungen.<sup>1082</sup> Neben verschiedenen Nonprofit-Organisationen des kulturell-sozialen

---

<sup>1081</sup> FÜRST/SEVERIN, Organisationsentwicklung, 259 [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>1082</sup> In der Sprache von MCKINSEY & COMP. heißt dies: „Gemäß der unternehmenseigenen ‚mission‘ will [...] [unsere] weltweit operierende Beratungsfirma ihren Kunden helfen, attraktive, hochentwickelte, anregende und einzigartige Unternehmen zu schaffen“ und weiter: „McKinsey ist eine amerikanische Firma und in Amerika ist die Verknüpfung zwischen dem Management der freien Wirtschaft und gesellschaftlichen Gruppen und Organisationen sehr viel enger als in Deutschland. Der Anspruch, als wirtschaftliche Führungskraft sich auch in den Dienst der Gesellschaft zu stellen, gilt dort als selbstverständlich. In dieser Tradition wollen auch wir von McKinsey in Deutschland, die wir uns in einer mehrfach privilegierten Situation befinden, etwas der Gesellschaft zurückgeben. Zunächst wirklich



Bereichs, wie etwa Museen und Theater, nahmen auch die beiden großen „Kirchen“ in Deutschland unabhängig voneinander das kostenlose Angebot von MCKINSEY dankbar an und öffneten den – andernorts mittlerweile gefürchteten Beratern – Tür und Tor.<sup>1083</sup> Die Firma MCKINSEY konnte dies im doppelten Sinn als „Erfolg“ für sich verbuchen, denn durch die „*pro bono*“-Beratungen galt sie in der Öffentlichkeit als Wohltäterin und erzielte eine neue Form der Kundenakquise, sodass sich in der Folge weitere Nonprofit-Organisationen und Diözesen – kostenpflichtig – beraten ließen. W. FÜRST und B. SEVERIN sprechen in diesem Zusammenhang treffenderweise vom katholischen „MCKINSEY-Effekt“, an dem viele Diözesen in Deutschland um jeden Preis teilhaben wollten oder dem sich manche nicht entziehen konnten.<sup>1084</sup> So gab zum Beispiel die *Erzdiözese München-Freising* 1994-1996 eine Befragung ihrer nahezu 4.400 „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“ – vom Pfarrer, Pfarradministrator über Pastoral- und Gemeindeferenten und -referentinnen über Sekretärinnen bis hin zu Pfarrergemeinderatsvorsitzenden und Kirchenpflegern bzw. -pflegerinnen – bei der österreichischen Firma STUDIA (Studienzentrum für internationale Analysen in Schlierbach) in Auftrag und ließ

---

uneigennützig – die meisten unserer sogenannten Pro-bono-Projekte, in die wir Millionen investieren, werden nicht publiziert. Dass das München-Programm in dem Maße publik wurde, dafür sorgten die Kirchenvertreter.“ FOITZIK, A./BARRENSTEIN, P., „Stärkere Orientierung am Kunden“. Ein Gespräch mit McKinsey-Direktor Peter Barrenstein, in: HerKorr 52 (1998), 342-347, 342f.

<sup>1083</sup> Als Beispiel schlechthin gilt hier das „evangelische Münchenprogramm“ (eMp, 1996-1999) – kurze Nomenklaturen, die sich zudem in ein griffiges Akronym fassen lassen, sind typisch für viele Unternehmensberatungsprozesse –, das MCKINSEY als erste *pro-bono-Studie* im Bereich der „Großkirchen“ mit großer Resonanz durchführte. Auf Initiative des damaligen Münchener MCKINSEY-Direktors P. BARRENSTEIN, Spezialist für Beratung der Konsumgüterindustrie, unterzog sich das evangelische Stadtdekanat München einer Beratung und Durchführung unter der Regie von MCKINSEY. Vgl. hierzu eine programmatische Aussage BARRENSTEINS: „Die Kirche ist noch nicht aufgewacht. Mein Gefühl ist, dass die Kirchenoberen, aber auch die Mitglieder, noch immer vor sich hin wursteln und noch immer nicht die Zeichen der Zeit begriffen haben“ (DERS., Aufgewacht. „eMp“: Die Idee einer Revolution, in: BRUMMER, A./NETHÖFEL, W. [Hrsg.], Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997, 129-133, 129).

<sup>1084</sup> Da die meisten Diözesen dies nur ungern zugeben und die Unternehmens- und Organisationsberatungsfirmen auf Wunsch der „Kunden“ i.d.R. darüber schweigen, ist die Dunkelziffer der kostenpflichtigen Beratungstätigkeiten hoch. Sie wird zumeist nur dann bekannt, wenn die Berater im Nachhinein, z.B. im Rahmen theologischer oder wirtschaftswissenschaftlicher Fachkongresse und -literatur darüber berichten: So erläuterte z.B. der McKinsey-Berater J. OVERLACK auf einem Kongress der Pastoraltheologen die Unternehmensberatungsstrategie für das Bistum Essen (DERS., Dienstleistungsunternehmen Kirche, 33f), referierte der Wirtschaftsprofessor und langjährige Andersen- bzw. Accenture-Berater B. KLAUK im Rahmen eines Change-Management-Kongresses über Organisationsstrategien der katholischen Kirche (DERS., B., Organisationsentwicklung in der katholischen Kirche, in: KAUNE, A. [Hrsg.], Change Management und Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen [GPdBW 74], Berlin 2004, 274-294, 287, - u.a. mit Hinweis auf kostenpflichtige Unternehmensberatung in den Diözesen Berlin, Essen, Mainz, Osnabrück, Passau). In der theologischen und ökonomischen Fachliteratur wird in diesem Zusammenhang immer wieder auf das „evangelische Münchenprogramm“ (eMp) und den MCKINSEY-Berater P. BARRENSTEIN rekurriert, das vielen Theologen wie Unternehmensberatern gleichsam als „Mutter“ aller kirchlichen Strukturanalysen und -beratungen gilt und auf das hin sich bewundernde wie aggressive Blicke und Urteile richten.

Von der Dunkelziffer der Beratungen einmal abgesehen, sind in vielen Diözesen kostenpflichtige Unternehmensberatungsprozesse durchgeführt worden, die zum Großteil höhere bzw. alle Organisationsebenen der Diözese und nur zum kleinen Teil die Vermögensverwaltungsebenen im Blick hatten: vgl. hierzu die Tabelle im Anhang. Vgl. auch die Übersicht bei RÜDESHEIM, CHR., Kirchenberatung. Grundlagen einer systemtheoretisch und theologisch verantworteten Interventionspraxis (Palliative Care und OrganisationsEthik 10), Freiburg i.Br. 2004, 217.

sich daraus eine Stärken- und Schwächenanalyse mit abgeleiteten Zukunftslösungen erstellen.<sup>1085</sup> Das Studienzentrum legte der Erzdiözese abschließend folgende Empfehlungen nahe: Entwicklung eines „modernen Informationsmanagements“ nach innen und einer besseren „Kommunikationspolitik“ der Kirche nach außen, Umstrukturierung aller Referate des Ordinariats, Ausarbeitung eines Motivations-Konzepts zur Begleitung der Seelsorger und schließlich langfristige Personal-Planung und Entwicklung auf der Basis einer ausformulierten Zukunftsvision.<sup>1086</sup> In der *Diözese Rottenburg-Stuttgart* startete 1998 unter Anleitung der Firma C&L das Projekt „Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat“ („moveBo“), das sich auf drei Zielformulierungen konzentrierte: Steigerung der Effizienz in der Bischöflichen Kurie, Stärkung der Transparenz von Zuständigkeiten und Entscheidungsabläufen, Konkretisierung des Prinzips der Subsidiarität. Diese und andere Beispiele zeigen, dass sich viele deutsche Diözesen in den 1990er Jahren – nach einer Reihe eigener Problemlösungs- und Planungsversuche in

<sup>1085</sup> Vgl. die Dokumentation STUDIA SCHLIERBACH – STUDIENZENTRUM FÜR INTERNATIONALE ANALYSEN, Pastorales Forum. Strukturuntersuchung der Erzdiözese München und Freising, Schlierbach 1997. Die Strukturuntersuchung wurde von der Erzdiözese München-Freising in Folge eines innerdiözesanen Konsultations- und Diskussionsprozesses („Pastorales Forum“ 1991-1994) in Auftrag gegeben. Im Unterschied zur üblichen Vorgehensweise einer McKinsey-Analyse des Unternehmens bzw. der Organisation wurden hier nicht stichprobenartig einige Mitarbeiter befragt, sondern alle „Mitarbeiter“ der Diözese, inklusive der „ehrenamtlichen“ Pfarrgemeinderatsvorsitzenden und Kirchenpfleger. In der fast 300-seitigen Strukturanalyse finden sich gleich zu Beginn einige prägnante Aussagen dazu, wie das Studienzentrum die Lage der Kirche von München-Freising beurteilt: „Die Situation erinnert etwas an den Schuhverkäufer in Afrika, der die Eingeborenen barfuß herumlaufen sieht und nach Hause telegraphiert: ‚Schlechte Zeiten – kein Markt für Schuhe‘. Sein Kollege jedoch kabela zu seiner Zentrale: ‚Schickt sofort 100.000 Paar, noch niemand hier hat Schuhe‘. Der erste Verkäufer erblickte in den bestehenden Lebensgewohnheiten nur seine totale Chancenlosigkeit. Der zweite aber sah hierin seinen Auftrag, eine Mission! Auch Kirche ist zur Erreichung von Zielen angelegt, sie hat eine Mission. Diese besteht nicht in der Maximierung von materiellen Gewinnen, sondern hat einen immateriellen, ‚geistlichen‘ Charakter. Was die Mission der Kirche ist, muss vom Stifter der Kirche beantwortet werden und kann des halb nicht Gegenstand einer Diskussion sein. Gegenstand dieser Untersuchung ist die Frage, ob die Strukturen der Kirche dem Erreichen des Zieles dienen – oder umgekehrt gefragt: Welche Hindernisse bestehen auf dem Weg zur Zielerreichung? Entsprechen die Formen der Kommunikation, die Entscheidungsstrukturen und die Organisationskultur der Zielerreichung?“ Ebd., 9.

<sup>1086</sup> Als Stärken der Erzdiözese München-Freising erkennt die Strukturuntersuchung die Schönheit der Kirchen und Qualität der Neubauten, das Arbeitsklima und die Gestaltungsfreiheit der Seelsorger, die „Seelsorge“, vor allem die Liturgie der Gottesdienste und die Erstkommunion- und Firmvorbereitung. Die Schwächen der Erzdiözese München-Freising liegen nach der Analyse von STUDIA in der fehlenden Umsetzung von gemeinsam getragenen Zukunftskonzepten, im fehlenden Einfluss der Kirche auf die Gesellschaft und dem schlechten Bild der Kirche in der Öffentlichkeit sowie in der Kommunikation zwischen Ordinariat und Pfarreien. „Schwerwiegende Probleme“ existieren in Form der schlechten Kommunikation zur Erzbischöflichen Finanzkammer und zum Baureferat, durch Polarisierungen innerhalb des Ordinariats, fehlende und klare Richtlinien für die Entscheidungskompetenz aller Mitarbeiter und hohe Demotivation der Pfarrer. Das Studienzentrum empfiehlt hierfür mehrere Zukunftslösungen, zum Beispiel ein „modernes Informationsmanagement“ nach innen und eine bessere „Kommunikationspolitik“ der Kirche nach außen, außerdem eine Umstrukturierung aller Referate des Ordinariats, ein Motivations-Konzept zur Begleitung der Seelsorger sowie eine langfristige Personal-Planung und Entwicklung auf der Basis einer ausformulierten Zukunftsvision. Vgl. STUDIA SCHLIERBACH, Strukturuntersuchung, 21-38 u. 216 -226. In den folgenden Jahren wurde von den angestrebten Zielen offensichtlich die Umstrukturierung des Ordinariats verwirklicht. Angesichts der Tatsache, dass die Erzdiözese München-Freising weniger als 15 Jahre nach dieser Strukturanalyse einen neuen Umstrukturierungsprozess in der Diözese startete (2008/2009), weist darauf hin, dass die Strukturanalyse von 1995-1997 entweder gar nicht oder nur zum Teil umgesetzt worden ist bzw. deren Zielsetzungen größtenteils ins Leere verlaufen sind.

den Jahrzehnten zuvor – für einen Lösungsweg der ganz anderen Art entschieden haben: Sie lagern Problemanalyse, Strategieentwicklung und zum Teil auch Strategieumsetzung an externe Unternehmens- bzw. Organisationsberater aus.<sup>1087</sup> Dafür zahlen sie im wahrsten Sinn des Wortes einen hohen Preis und nehmen in Kauf, sich den einst so kritisch betrachteten Rationalitäten des wirtschaftswissenschaftlichen Markt-, Dienstleistungs-, Kunden- und Marketingdenkens auszusetzen. Im Rahmen der Theorien und Modelle ökonomischer Unternehmensberatung kommt den Diözesen dabei jedoch eine Entwicklung zugute: In den 1990er Jahren etablierte sich in den Wirtschaftswissenschaften in Deutschland im Zuge der Lehre der Nonprofit-Organisationen eine eigene Form der Beratung: die Unternehmensberatung im Nonprofit-Sektor mutiert zur Organisations- und Personalentwicklung. So dauert es nicht lange, bis sich „die Zunft der Organisationsentwickler an[schickt], ihren Einzug in kirchliche Institutionen, Ordinariate und Verbände anzutreten, um den Einsatz der zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen zu optimieren, notwendige Strukturveränderungen zu begleiten und die Qualifizierung derer, die Verantwortung tragen (Personalentwicklung), zu verbessern.“<sup>1088</sup>

Bevor einige exemplarische Beratungs- und Entwicklungsprozesse in Diözesen vorgestellt werden, ist zunächst zu klären, was Organisations- und Personalentwicklung überhaupt sind und welche Grundannahmen die Verantwortlichen der Diözesen dazu veranlassen haben, diese sozial- bzw. betriebswirtschaftlichen Instrumente in der Kirche einzusetzen. Ein erster Ansatzpunkt ist oben bereits angedeutet worden: Waren die Wirtschaftswissenschaften und mit ihnen die Theorie und Praxis der Unternehmensberatung bis in die 1990er Jahre hinein mit der Suche nach der „idealen“ Unternehmensstruktur beschäftigt, die sich in leicht variiert Form auf alle Arten von Unternehmen übertragen lassen sollte, so durchlief dieses Verständnis einen „Wandel“ im wahrsten Sinn des Wortes. Im Zuge der amerikanischen Nonprofit-Organisationsforschung und ihrer Verbindung zur sozialwissenschaftlich-systemischen Analytik von Gruppenprozessen etc. bahnte sich die Erkenntnis den Weg, dass jede Organisation aufgrund ihrer spezifischen Ausgangspunkte und Zielsetzungen eine individuell auszugestaltende Struktur hat, es also keine allgemeingültige ideale Unternehmens- oder Organisationsstruktur gibt. Eine weitere daraus zu ziehende Lehre betrifft die Gestaltung bzw. Entwicklung der individuellen Struktur einer Organisation auf ihre Ziele hin: Unternehmen und Organisationen sind keine statischen Gebilde, die problemlos umstrukturiert werden können, vielmehr bedeutet deren strukturelle Umgestaltung eine „fundamentale Transformation“, die „ein schwieriger und fehleranfälliger Prozess ist. In ihm spielen sich geplante und ungeplante Entwicklungen ab. Er kann außerdem nur gelingen, wenn die Struktur zu den Kontextbedingungen passt.“<sup>1089</sup> Und als weitere Konsequenz ergibt sich, dass durch eine

<sup>1087</sup> Vgl. SLOWEIN, G., Kirche baut auf die Marktwirtschaft. Immer mehr Bischöfe beschäftigen Unternehmensberater, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 111, 27.01.1997, 1.

<sup>1088</sup> FÜRST/SEVERIN, Organisationsentwicklung, 260.

<sup>1089</sup> BEA, F.X./GOEBEL, E., Organisation. Theorie und Gestaltung, Stuttgart <sup>3</sup>2006, 498.

derartige prozesshafte Organisationsentwicklung nicht nur die Struktur, sondern auch die Kultur einer Organisation mit einbezogen und verändert wird, denn auch von ihr geht eine Verhaltensnormierung der Organisationsmitglieder aus. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich als Definition folgern:

„Organisationsentwicklung ist ein längerfristig angelegter, umfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihnen tätigen Menschen.“<sup>1090</sup>

Ziele der Organisationsentwicklung sind gleichermaßen die Verbesserung der Effektivität, d.h. der Leistungsfähigkeit einer Organisation als auch – und dies ist neu im Vergleich zu Unternehmensberatungsprozessen – die Humanität des Arbeitslebens. Der letztgenannte Aspekt der humanen Ausrichtung des Prozessgeschehens führt dazu, dass die Zielvorstellungen oftmals nur unscharf gefasst werden können, deshalb lässt sich auch ein Prozessende nur schwer vorhersagen. Denn während „man bei einer Restrukturierung diskutiert, ob die Betroffenen am Wandlungsprozess beteiligt werden sollen oder ob man den Prozess als reine Fremdorganisation gestaltet, ist die Partizipation der Betroffenen für die Organisationsentwicklung unabdingbare Voraussetzung.“<sup>1091</sup> Organisationen und externe Berater sollen also nicht so sehr fertige Lösungen implementieren, sondern Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Neu ist, dass im Modell der Organisationsentwicklung erstmals auch der Widerstand der Betroffenen thematisiert wird. Während er in der klassischen Unternehmensberatung als unerwünschtes Hindernis verstanden worden ist, gilt er in der Organisationsentwicklung als durchaus erwünschter Hinweis auf unerfüllten Kommunikationsbedarf und als berechtigter Schutzmechanismus der Betroffenen.<sup>1092</sup> An dieser Stelle ist auch die *Personalentwicklung* anzusiedeln, die – je nach Perspektive – als spezieller Teilbereich der Organisationsentwicklung oder als eigener Zweig der Organisationsberatung verstanden werden kann. Sie nimmt ihren Ausgangspunkt bei den in der Organisation tätigen Personen und versucht mit ihnen gemeinsam kurz- und langfristige Ziele, Strategien und Förderungsmöglichkeiten im Hinblick auf die individuelle Situation der aktuell beschäftigten Personen, die allgemeine Zielsetzung der Organisation sowie des potentiellen, zukünftigen Personal(bedarf)s zu entwickeln.<sup>1093</sup>

Die Berücksichtigung der spezifischen „Organisationskultur“ und die Mitwirkung der Beteiligten am Prozess mag für viele Diözesen wohl den Ausschlag gegeben haben, unter Anleitung externer Berater eine Organisationsentwicklung von diözesanen Leitungs- und Ämterstrukturen durchzuführen. Wie die Beispiele aus einzelnen Diözesen noch zeigen werden, verstehen diese den Aspekt der Partizipation dabei nicht unbedingt

---

<sup>1090</sup> BEA/GOEBEL, Organisation, 501.

<sup>1091</sup> Ebd.

<sup>1092</sup> Vgl. ebd.; VAHS, D., Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, Stuttgart <sup>6</sup>2007, 344f; SCHREYÖGG, G., Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden <sup>5</sup>2008, 413-417.

<sup>1093</sup> Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 822f.

im Sinn einer demokratischen Mitbestimmung und Mitbeteiligung aller (Gläubigen) am Prozess, sondern als Mitwirkung kirchlicher Leitungsämter und -gremien an den Vorschlägen der externen Berater; in ähnlicher Weise versteht Kirche auch den Aspekt der Berücksichtigung der spezifischen Organisationskultur als Entgegenkommen und Ernstnehmen ihrer komplexen Realität in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt durch die Organisationsberater und -entwickler.

Jede Suche und Untersuchung diözesaner Organisationsentwicklungsprozesse hat mit der Schwierigkeit zu kämpfen, dass nicht jedes Projekt dieser Art als solches bezeichnet und leicht identifizierbar ist, „umgekehrt ist auch ‚nicht überall Organisationsentwicklung drin, wo Organisationsentwicklung draufsteht‘.“<sup>1094</sup> Hinzu kommt, dass einerseits der ganze Beratungsprozess für eine Organisation und andererseits auch ein einzelnes Teilprojekt des umfassenden Prozesses mit dem Stempel der „Organisationsentwicklung“ versehen wird und werden kann. Und schlussendlich ist – wie im Bereich der Unternehmen auch – nicht immer bekannt und ersichtlich, in welcher bzw. ob in einer Diözese eine Organisationsentwicklung durchgeführt worden ist. Um dennoch einen Eindruck vom Anwendungsbereich der Organisations- und Personalentwicklung in der Kirche zu vermitteln, werden ausgewählte Organisationsentwicklungsprozesse aus den Diözesen Rottenburg-Stuttgart und Trier sowie einer der ersten Personalentwicklungsprozesse in einer Diözese (Graz-Seckau) im Überblick vorgestellt. Da die ausführliche Beschreibung allein *eines* diözesanen Prozesses Thema und Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, werden im Folgenden nicht die einzelnen Dokumente und Inhalte der sich über Jahre erstreckenden Entwicklungsvorgänge in den Diözesen dargeboten,<sup>1095</sup>

<sup>1094</sup> SCHWARZ, J., Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht, in: PThI 20 (1/2001), 42-50, 47.

<sup>1095</sup> Angesichts des unübersehbaren Trends zu Organisationsentwicklung im kirchlichen Bereich beschäftigt sich seit ca. zehn Jahren eine Fülle von Literatur mit diesem Thema. Vor allem im Rahmen pastoraltheologischer Abhandlungen werden einzelne Prozesse ausführlich analysiert und wird über Sinn und Nutzen der Anwendung dieser Methodik für Pfarreien bzw. Pfarrgemeinden („Gemeindeentwicklung“), kirchliche Einrichtungen oder ganze Diözesen diskutiert. Vgl. z.B. FÜRST/SEVERN, Organisationsentwicklung; ERNSPERGER, B., Aufbruch braucht Gestaltung. Impulse für die Gemeindeentwicklung, Innsbruck 1999; LÖRSCH, M., Systemische Gemeindeentwicklung. Ein Beitrag zur Erneuerung der Gemeinde im Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils (Pastoralpsychologie und Spiritualität 1), Frankfurt a. M. 1999; KRUIP, G., Das Humankapital pflegen. Auch die Kirche bedarf dringend der Personalentwicklung, in: HerKorr 53 (1999), 245-249; BAUMGARTNER, I./FRIESL, CHR. / MÁTÉ-TÓTH, A. (Hrsg.), Den Himmel offen halten. Ein Plädoyer für Kirchenentwicklung in Europa (FS Paul M. Zulehner), Innsbruck 2000; THEMENHEFT Organisationsentwicklung in der Kirche. Herausforderung der praktischen Theologie: in: PThI 20 (1/2000); HASLINGER, Kirche – ein Unternehmen; FISCHER, M., Gemeindeentwicklung konkret. Ein Arbeitsbuch, München 2002; HILBERATH/NITSCHKE, Ist Kirche planbar; SCHUSTER, N., Organisationsentwicklung in der Kirche. Eine Herausforderung für die Pastoraltheologie, in: LS 54 (2003), 60-65; ZULEHNER, P.M., Aufbrechen oder Untergehen. So geht Kirchenentwicklung: Das Beispiel des Passauer Pastoralplans, Ostfildern 2003; RÜDESHEIM, Kirchenberatung; LÖRSCH, M., Kirchen-Bildung. Eine praktisch-theologische Studie zur kirchlichen Organisationsentwicklung (SThPS 61), Würzburg 2005; PLANK, G., Was kommt nach Trient? Kirchliche Personalentwicklung nach dem II. Vatikanum (Werkstatt Theologie 5), Wien 2005; SCHNEIDER, A., Wege zur verantwortlichen Organisation. Die Bedeutung der ethischen und theologischen Perspektive für die Qualität der Organisations- und Personalentwicklung (Ethik – Gesellschaft – Wirtschaft 19), Frankfurt a.M. 2005; MEIER, U./SILL, B. (Hrsg.), Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung, Regensburg 2005; DESOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008.

sondern das Zusammenspiel theologischer und wirtschafts- bzw. sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse untersucht. Die kurze Deskription erfolgt im schematischen Überblick<sup>1096</sup> und anhand einiger Leitfragen, ähnlich denen zur strategischen Planung in der Kirche im vorherigen Abschnitt 4.1:

- *Wer ist bzw. sind Initiator(en), beratende und ausführende Instanz(en) des Prozesses?*
- *Was ist Ausgangspunkt und Ziel der Organisations- bzw. Personalentwicklung?*
- *Welche kirchlichen Ämter etc. sind vom Prozess unmittelbar betroffen?*
- *Welche Lösungsstrategie(n) wird bzw. werden eingeschlagen?*

Die *Diözese Rottenburg-Stuttgart* unterzog sich von 1997-2004 einer Organisationsentwicklung auf verschiedenen Ebenen, unter anderem war davon auch das Bischöfliche Ordinariat betroffen und wurde neu organisiert. Die *Initiative* zur Organisationsentwicklung ging vom Generalvikar aus, der diese Methode in sozial-caritativen Einrichtungen und im Rahmen der Neuorganisation der Datenverarbeitung der Diözese kennengelernt hatte. Er überzeugte den Bischof und die Mitarbeiter des Ordinariats, sodass Ende 1996 unter Moderation externer Berater der Firma C&L Veränderungsziele und Vorgehensweisen besprochen und vereinbart wurden. Man entschied sich zugunsten der Organisationsentwicklung mit der Begründung, dass „komplexe Fragestellungen und Probleme [...] nur durch eine Methode gelöst werden können, die dieser Komplexität gerecht wird“.<sup>1097</sup> War zunächst nur das Bischöfliche Ordinariat als *ausführende und betroffene Instanz* angedacht, so erweiterte sich der Kreis durch Einzelprojekte der Organisationsentwicklung bald auf diözesane Bildungshäuser, Dekanate (in verwaltungstechnischer Hinsicht) bis hin zum Diözesanrat als beratendem und mitentscheidendem Gremium.<sup>1098</sup> Damit können an dieser Stelle auch gleich die *involvierten kirchlichen Ämter, Dienste* etc. angeführt werden: Vorrangig sind alle Kirchenämter und Dienste im Bischöflichen Ordinariat betroffen, vom Generalvikar, über die Domkapitulare und einzelnen Referatsleiter der Bischöflichen Kurie bis hin zu Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Sekretariaten etc.<sup>1099</sup> Gelenkt wurde der Prozess durch eine Steuerungsgruppe,

---

<sup>1096</sup> Da sich die Organisations- und Personalentwicklungsprozesse in den Diözesen i.d.R. über einen längeren Zeitraum (mind. 2-3 Jahre) und über eine hohe Zahl von Dokumenten erstrecken, die im Rahmen dieser Arbeit und dieses Unterkapitels nicht einzeln analysiert werden können (und zum Großteil nicht öffentlich zugänglich sind), werden für die folgenden Überblicksdarstellungen Vorarbeiten anderer Autoren herangezogen.

<sup>1097</sup> Internes Arbeitspapier des Generalvikars der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Vorlage zur Sitzung des Bischöflichen Ordinariates am 16.04.1996, 1, zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 179 (Anm. 256).

<sup>1098</sup> Dem Diözesanrat der Diözese Rottenburg-Stuttgart wurden im Jahr 2002 die bis dahin entwickelten Leitlinien des Bischöflichen Ordinariats zur Beratung vorgelegt. Vgl. hierzu auch die Aussage bei A. SCHNEIDER, der den Prozess in Rottenburg-Stuttgart näher analysiert hat: Der Verlauf der Organisationsentwicklung in dieser Diözese „ist ein vielschichtiger Prozess, in dem sich einige Prozesse und Projekte überschneiden und einige Meilensteine und Wendepunkte deutlich werden.“ SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 184.

<sup>1099</sup> Ob dazu auch der Diözesanbischof zählt, ist Auslegungssache. Strenggenommen ist er nicht Teil des Bischöflichen Ordinariats, sondern steht über ihm, während der Generalvikar als Leiter des Bischöf-

bestehend aus einem bischöflich beauftragten Projektleiter, einem externen Berater, einem Koordinator und den Leitern der Projektgruppen. Zur Koordination des ganzen diözesanen Entwicklungsprozesses wurde im Bischöflichen Ordinariat eine eigene „Stabsstelle Strategische Entwicklung“ eingerichtet (2000).<sup>1100</sup> Der Entscheidung zur Organisationsentwicklung (im Bischöflichen Ordinariat) lagen *mehrere Ausgangspunkte* zugrunde: viele Themen der Diözese erforderten eine Kooperation aller Abteilungen des Ordinariats, was sich bis dahin schwierig gestaltet hatte, bereits bestehende Arbeitsgruppen für Sonderprobleme waren überfordert und man war immer wieder mit einem Problem konfrontiert: „Je weniger die in der Praxis betroffenen Stellen bei der Vorbereitung einer Entscheidung beteiligt sind, desto mehr führt dies in der Praxis zu Motivationsverlusten, zu Reibungsverlusten oder zu Widerständen.“<sup>1101</sup> Die Ausgangspunkte für die Anwendung des Organisationsmanagements erweisen sich also weniger kirchen- und theologiespezifisch als gedacht, in den Abläufen des Bischöflichen Ordinariats Rottenburg-Stuttgart scheint es einfach die gleichen Probleme wie in „weltlichen“ Unternehmen und Organisationen zu geben, sodass eigene kirchliche Lösungen nicht greifen oder extern erprobte (nicht-theologische) Lösungen attraktiver sind. Als *Ziele* steckte man sich ein besseres Entscheidungsmanagement, die Einführung einer Personalentwicklung, ein Aufgaben- und Zuständigkeitsmanagement, Identitäts- und Strukturklärung sowie kontrolliertes Finanzmanagement. Da die Ziele so konkret formuliert sind, ergibt sich daraus schon ihre jeweilige Umsetzung als *Lösungsstrategie*. Der Leiter der Steuerungsgruppe, ein externer Organisationsberater, fasste die genannten Teilzeile zum Oberziel zusammen, die „Arbeit im Bischöflichen Ordinariat effektiver und humaner zu gestalten“.<sup>1102</sup> Ruft man sich die allgemeine Zielbeschreibung von Organisationsentwicklung in Erinnerung, so fällt auf, dass das für Rottenburg-Stuttgart gesteckte Oberziel kein besonderes bzw. individuelles ist, ja nicht einmal ein kirchenspezifisches ist, da jede Organisationsentwicklung generell eine effektive(re) und humane(re) Gestaltung von Organisationen bzw. Unternehmen zum Ziel hat.<sup>1103</sup> Es stellt sich die Fra-

---

lichen Ordinariats Teil desselben ist. Der (jeweilige) Bischof von Rottenburg-Stuttgart hat den Organisationsentwicklungsprozess zwar unterstützt und z.B. auch Dekrete zur Umsetzung der entwickelten Beschlüsse für das Bischöfliche Ordinariat erlassen. Das Leitbild für die Bischöfliche Kurie ist aber vom Generalvikar und den Mitarbeitern unterschrieben.

<sup>1100</sup> Vgl. Organisationserlass zur Einrichtung der Stabsstelle Strategische Entwicklung, in: Abl. Rottenburg-Stuttgart vom 17. Januar 2001, 329.

<sup>1101</sup> Internes Arbeitspapier des Generalvikars der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Vorlage zur Sitzung des Bischöflichen Ordinariates am 16.04.1996, 1, zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 180 (Anm. 257).

<sup>1102</sup> Ebd.

<sup>1103</sup> Bischof W. KASPER formulierte zu dieser Zielbeschreibung in der neu eingerichteten Kommunikationszeitschrift „moveBo“ (der Ideenreichtum der externen Organisationsberatung bei der Erfindung dieses Namens ist beachtlich, das Wortspiel verbindet lateinische und englische Sprache im Sinn kirchlicher Tradition und Erneuerung: lat. *movebo* = ich werde bewegen, engl. *move BO* = bewege dich, Bischöfliches Ordinariat): Es „müssen die Zuständigkeiten geklärt werden, damit es nicht zu viele Reibungsverluste gibt. Zum zweiten muss klar sein: Wofür arbeiten wir miteinander, was ist das Ziel, was ist die Identität des Bischöflichen Ordinariates? Und drittens, das ist für mich das Wichtigste: Ein kräftiger Motivationsschub, gemeinsam an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten“. KASPER, W., moveBo 2, 7 [internes Dokument zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen

ge, inwiefern hier die vorher genannte „Komplexität“ der Organisation Kirche berücksichtigt wird; ist Kirche im Konzept der Organisationsentwicklung nicht doch wieder nur eine Organisation wie jede andere und austauschbar? Im weiteren Verlauf des Prozesses in Rottenburg-Stuttgart werden diese fraglichen Aspekte thematisiert. 1999 wird in einem Zwischenüberblick zur Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat festgehalten, dass die Methoden und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre so für die Diözese nutzbar gemacht werden sollen, dass sie ihr helfen, die drei Grunddienste Liturgie, Verkündigung und Diakonie besser zu gestalten.<sup>1104</sup> Der (stellvertretende) Diözesanadministrator – nach der Berufung Bischof W. KASPERS nach Rom – fasst dies schließlich mit den Worten zusammen:

„Es kann in Zukunft nicht mehr so sein, dass pastoral geplant wird und der Haushaltsreferent soll schauen, wo das Geld herkommt“<sup>1105</sup> und formuliert weiter „Das Fernziel der Organisationsentwicklung hat letztlich mit ihm zu tun, mit Jesus, denn alle Strukturklärung, Zahlentransparenz und professionelles Lernen soll nur dazu dienen, dass wir unser Geschäft als Kurie gut machen, so dass die Gemeinden und Dienste vor Ort einen freien Rücken haben, um für die Menschen in dieser Zeit da zu sein.“<sup>1106</sup>

Nochmals einige Zeit später, im Jahr 2002, zeigt sich im bis dahin entwickelten Leitbild der Diözesankurie,<sup>1107</sup> also des Bischöflichen Ordinariats, ein deutlicher Hinweis auf das Verständnis von Kirche als Mysterium und komplexe Wirklichkeit: Die Diözesankurie Rottenburg-Stuttgart sieht sich davon geleitet, Gott zu bezeugen, der Sendung der Kirche zu dienen, das Miteinander zu gestalten, Führung verantwortlich wahrzunehmen und aus der Hoffnung zu handeln.<sup>1108</sup> Die theologische Durchdringung der Ziele und Inhalte erfolgte also erst im Laufe des langjährigen Prozesses und kann als Reaktion auf die Aktionen der oftmals sehr organisations- bzw. managementbezogenen Methodik der Organisationsentwicklung verstanden werden.<sup>1109</sup> Mit A. SCHNEIDER, der die Organisa-

---

Organisation, 180f]. Ähnlich wie bei der oben genannten allgemeinen Zielsetzung der Organisationsentwicklung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart ist auch hier anzumerken, dass Sätze wie diese prinzipiell auf jede Organisation zutreffen und von jedem Manager unterschrieben werden könnten, sie stammen aber aus der Feder des Bischofs der Diözese und sind an seine Mitarbeiter im Bischöflichen Ordinariat gerichtet. Auch hier gilt also, dass die vorher angesprochene „Komplexität“ von Kirche (noch) nicht offensichtlich ist. Den Worten des Bischofs nach scheint es fast so, als ob Kirche ein „Unternehmen“ bzw. eine „Organisation“ wie jede andere ist und auch der Bischof nicht mehr ist als ein „Manager“.

<sup>1104</sup> Vgl. SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 182.

<sup>1105</sup> REDIES, Diözesanadministrator, moveBo 5, 4 [internes Dokument zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 184].

<sup>1106</sup> REDIES, stellvertretender Diözesanadministrator, moveBo 5, 5 [internes Dokument zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 184].

<sup>1107</sup> Die Bezeichnung Diözesankurie bzw. „Bischöfliche Kurie“ setzte sich im Lauf des Prozesses gegenüber dem Ausgangsbegriff „Bischöfliches Ordinariat“ durch. Vgl. SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 189.

<sup>1108</sup> Vgl. ebd., 183.

<sup>1109</sup> Anschaulich wird diese nachträgliche theologische Durchdringung des managementtheoretischen Gedankenguts auch am Thema „Mitarbeitergespräch“ bzw. „Führungsgespräch“: Das Thema kam im Zuge einer abzuarbeitenden Liste von Managementaufgaben auf den Plan, die Verantwortlichen der Diözese erkannten hierbei dann aber – rechtzeitig – die geistliche Dimension eines Führungsgesprächs, so gelangte z.B. (der neue) Bischof G. FÜRST zur Erkenntnis: „Im Neuen Testament finden



tionsentwicklung in Rottenburg-Stuttgart genau analysiert hat, lässt sich zu diesem theologischen Aspekt noch der anthropologische ergänzen: Die „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in ihren Potentialen und als Menschen geschätzt, was von der Spitze des Bistums auch artikuliert wird“, <sup>1110</sup> damit geht einher, dass die Diözese Rottenburg-Stuttgart – in einer für Kirche bis dahin ungewohnten Weise – „eine Kultur der Transparenz, der Kommunikation und der Beteiligung“ <sup>1111</sup> ihrer Mitarbeiter fördert und wertschätzt. <sup>1112</sup>

Das Rottenburg-Stuttgarter Beispiel machte Schule und so entschied sich auch die Diözese Trier <sup>1113</sup> im Jahr 2001 für eine Organisationsentwicklung seines Generalvikariates und ähnlicher Einrichtungen auf Diözeseanebene (z.B. Prozess und Projekt im Diözesancaritasverband) sowie, auf einer unteren Ebene der Diözese, für eine Organisationsentwicklung auf Gemeindeebene in Form von Modell-Pfarrgemeinden. Während die organisatorische Veränderung einer Diözesankurie bzw. eines Generalvikariats für die Methodik der Organisationsentwicklung keine allzu große Besonderheit darstellt – kann sie doch verglichen werden mit der Führungszentrale eines größeren Unternehmens oder einer Organisation –, nimmt das Erkenntnis- und Untersuchungsobjekt (katholische) „Pfarrei“ in den Wirtschaftswissenschaften bislang eine singuläre Position ein. Genau aus diesem Grund wurde für die folgende Kurzdarstellung der Organisationsentwicklungsprozess einer Fusion mehrerer Pfarreien in der Diözese Trier ausgewählt. <sup>1114</sup>

---

wir ermutigende Impulse für ein gelingendes Leben in Gemeinschaft und aus der spirituellen Tradition unserer Kirche wissen wir, wie gut es tut, sich in regelmäßigen Abständen eine ‚Auszeit‘ fürs Wesentliche zu gönnen. So kann ein Führungsgespräch dazu beitragen, neben Fragen des Berufs über unsere Berufung zu sprechen und geistliche Haltungen zu praktizieren.“ FÜRST, G., moveBo 8, 5 [internes Dokument zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 183].

<sup>1110</sup> SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 189.

<sup>1111</sup> Ebd., 189.

<sup>1112</sup> Dies kann als ein Eckpunkt der abschließenden Beurteilung des gesamten Organisationsentwicklungsprozesses in Rottenburg-Stuttgart gewertet werden, das heißt jedoch nicht, dass der Prozess immer reibungslos vergelaufen wäre. Wie in jedem prozessualen Geschehen gab es auch in Rottenburg-Stuttgart „mehrere Stolpersteine, z.B. einen Bericht über die Irritation durch die Entscheidung des Diözesanverwaltungsrates zur Zusammenlegung von Abteilungen ‚auf dem üblichen Wege‘, hier wurde ohne die durch die Organisationsentwicklung eingeführte Beteiligung im alten Entscheidungssystem entschieden, dies bedurfte einer Klarstellung durch den Generalvikar [...]. Eine weitere Schwierigkeit entstand, als der Bischof nach Rom wechselte und in dieser Zeit der Sedisvakanz keine neuen Entscheidungen getroffen werden durften (1999). Die Stellenplanung 2003 durch Einsparbeschlüsse (1998) kann als Krise in der Organisationsentwicklung gesehen werden [...]“ (ebd., 188).

<sup>1113</sup> Dies soll nicht in dem Sinn missverstanden werden, dass die Diözese Trier sich für den Prozess der Organisationsentwicklung „nur“ aufgrund der guten Erfahrungen in Rottenburg-Stuttgart entschieden hat. Vielmehr fasste man diesen Entschluss unter anderen Voraussetzungen, wohl aber in grundsätzlicher Aufgeschlossenheit gegenüber der Methoden der Organisations- und Personalentwicklung.

<sup>1114</sup> Der Trierer Diözesanpriester M. LÖRSCH hat über den Zeitraum von 1996-2000 den Prozess der Organisationsentwicklung im „Seelsorgebezirk Bad Kreuznach“ untersucht und mit einer Evaluation ausgewertet, seine Analysen dienen in der folgenden Kurzbeschreibung als Grundlage. Vgl. zum Folgenden DERS., Kirchen-Bildung. Der Prozess der Organisationsentwicklung in der Diözese Trier („Projekt 2020“) ist nochmals länger und umfassender angelegt als derjenige der Diözese Rottenburg-Stuttgart, denn er beinhaltet auch eine umfassende territoriale Umstrukturierung und Fusionierung der Pfarreien. Neben vielen theologischen Einzeldarstellungen zu Teilaspekten des Trierer Prozesses ist inzwischen auch ein Sammelband der (externen) Organisations- und Personalberater erschienen, die den Trierer Prozess maßgeblich moderierten bzw. begleiteten. Aufgrund seiner Aus-

Der Prozess der Organisationsentwicklung im „Seelsorgebezirk Bad Kreuznach“ von 1995-2000 vollzieht sich genau genommen an der Schnittstelle zweier bzw. mehrerer eigenständiger „Organisationen“: die Diözese Trier auf der einen Seite gibt 1996 den Auftrag, fünf selbständige Stadtpfarreien auf der anderen Seite zu einem Seelsorgebezirk zusammenzulegen. Dies geschieht auf der Rechtsgrundlage von c.517 §1 CIC/1983, d.h. die Seelsorge für die fünf Pfarreien wird einem Team aus drei Priestern solidarisch übertragen. Einer der Priester wird vom Bischof zum Leiter der Seelsorge und der Zusammenarbeit ernannt, er trägt die Gesamtverantwortung gegenüber dem Bischof und führt den Titel „Moderator“. Dies ist im Kirchenrecht und in den Diözesen ein regulärer Vorgang, der i.d.R. mit der Einsetzung des Moderators abgeschlossen ist. Da sich die Zusammenlegung der Pfarreien auf Wunsch der Diözese Trier jedoch nicht nur als Verordnung von oben, sondern auch als begleiteter und aktiver Strukturprozess der neuen Pfarrei selbst vollziehen sollte, wurden in diesem Seelsorgebezirk noch mehrere Funktionen bzw. Gremien eingerichtet: der „Koordinierungsausschuss“<sup>1115</sup> (Moderator, je zwei Delegierte der Pfarrgemeinderäte, alle hauptamtlichen Seelsorger und Seelsorgerinnen, Ständige Diakone mit Zivilberuf) als zentrales Steuerungs- und Lenkungs-gremium zur Kooperation im Seelsorgebezirk, ein(e) „interne(r) Entwickler(in)“<sup>1116</sup> zur fachlichen Begleitung und Reflexion des Entwicklungsprozesses, das Pastoralteam (als „Hauptamtlichenkonferenz“<sup>1117</sup>) und das Priesterteam. Neben der Diözese als *Initiatorin* sind damit auch schon *die beratenden und ausführenden Instanzen* sowie *die betroffenen Kirchenämter* dieses Modells genannt. Als *Ausgangspunkt* der Organisationsentwicklung gilt im vorliegenden Fall die Zusammenlegung mehrerer Pfarreien. Seltsamerweise gibt M. LÖRSCH, auf dessen Idee das Konzept der begleiteten Organisationsentwicklung in dieser Modell-Seelsorgeeinheit zurückzuführen ist und der

---

gangsperspektive nimmt der Sammelband vorwiegend die prozessualen Abläufe des Gesamtprogramms der Trierer Organisationsentwicklung in den Blick, Pfarreien bzw. Pfarrei-Fusionen werden nur am Rande behandelt. Vgl. DESSOY/LAMES, Strategische Perspektiven.

<sup>1115</sup> Der Koordinierungsausschuss steht unter der Leitung des Moderators und trifft sich viermal im Jahr. Vgl. LÖRSCH, Kirchen-Bildung, 38.

<sup>1116</sup> Ein Amtsträger bzw. eine Amtsträgerin des „Pastoralteams“ nimmt diese Funktion (zusätzlich) ein, er bzw. sie ist unmittelbar dem Moderator unterstellt, ist einerseits in die Leitung eingebunden und andererseits der Gesamtleitung des Seelsorgebezirks unterstellt. M. LÖRSCH spricht hier von den Aufgaben im Sinn eines Anwalts der neuen Organisation „Seelsorgebezirk“, „Energieträger“ für den Entwicklungsprozess, „Vor-, Querdenker und „Nachdenker““ für das Pilotprojekt sowie „Trainer und Fachbegleiter“ für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Gremien (vgl. ebd., 39). Die Person, die diese Funktion inne hat, muss „über das entsprechende Know-how und die notwendigen Zeit- und Energieressourcen für die Konzeptentwicklung“ verfügen und die Reflexion der Vorgänge und Einhaltung der Einzelphasen den Entwicklungsprozesses im Blick haben (ebd.). – Allein an der Terminologie dieser Funktionsbeschreibung wird die Rolle des kirchlichen Amtsträgers bzw. der kirchlichen Amtsträgerin (LÖRSCH plädiert hier dafür, die Aufgabe des „internen Entwicklers“ an das „Berufsbild des Pastoralreferenten zu binden und diese durch Zusatzausbildung in systemischer Organisationsentwicklung für diesen Dienst zu qualifizieren“ [ebd., 97]) als Berater/in im Organisationsentwicklungsprozess deutlich. Statt eines externen Beraters ist in Trier im Seelsorgebezirk also ein Fachtheologe bzw. eine -theologin mit Zusatzkenntnissen in Organisationsentwicklung vorgesehen. LÖRSCH ist hier anderer Meinung und betont nachdrücklich, dass der „interne Entwickler“ sich wesentlich unterscheidet vom „internen Berater“, da er Mitglied des Leitungsteams der Pfarrei vor Ort ist.

<sup>1117</sup> Ebd., 40.

als einer der Pfarrer in der Seelsorgeeinheit eingesetzt wurde,<sup>1118</sup> keinen Hinweis darauf, was die Diözese Trier zur Gründung dieser Seelsorgeeinheit veranlasst haben könnte; es darf jedoch davon ausgegangen werden, dass letztlich das Phänomen des Priestermangels Ausgangspunkt für die Bildung der Seelsorgeeinheit ist. Warum betreibt die Diözese Trier überhaupt einen derartigen Aufwand und richtet in dieser Seelsorgeeinheit sogar ein neues Amt ein („Interner Entwickler“)? Es wird angezielt, dass die einst selbständigen Pfarreien zu einer großen kooperativen Einheit zusammenwachsen, als Nebeneffekt erhofft sich die Diözese für zukünftig anstehende Pfarreizusammenlegungen und -kooperationen aus den Erfahrungen der Kooperation der Pfarreien, des Pastoralteams, des Priesterteams etc. profitieren zu können. Abgesehen von der Zielsetzung der Kooperation und Kommunikation zwischen den Ebenen und innerhalb der Seelsorgeeinheit ist die Organisationsentwicklung in dieser Modellseelsorgeeinheit ein offener Prozess, sodass sich keine weiteren spezifischen *Teil-Lösungsstrategien* – außer in speziellen Teilprojekten (z.B. Kinder- und Jugendarbeit, geistliches Wachstum) – ausmachen lassen; die verschiedenen Gremien sowie Amtsträger und Amtsträgerinnen der Seelsorgeeinheit sind aufgerufen, Kooperation und Kommunikation in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich prozesshaft umzusetzen und zu optimieren.<sup>1119</sup> Gerade in diesen sensiblen Bereichen der Zielsetzung stößt das sorgsam ausgedachte Modell LÖRSCHS in der Praxis der Seelsorgeeinheit Bad Kreuznach nach einem Jahr allerdings dadurch an seine Grenzen, dass sich Kommunikationsprobleme zwischen den Abteilungen des Bischöflichen Generalvikariats Trier und der Seelsorgeeinheit ergeben; die Zuständigkeiten und Ansprechpartner sind beiden Seiten nicht immer ganz klar bzw. die vorgesehenen Kommunikationswege werden nicht immer eingehalten. Aus diesem Grund wird das Modell für den weiteren Verlauf leicht modifiziert, indem im Prozessgeschehen noch eine weitere „Funktion“ geschaffen wird, der sog. „Projektbeauftragte“, dem eine doppelte Aufgabe zukommt: „zum einen soll er den Kommunikationsfluss zwischen den Hauptabteilungen [des Generalvikariats], die mit Vorgängen aus Bad Kreuznach beschäftigt sind, und dem Seelsorgebezirk vermitteln. Andererseits steht er den Praktikern in der Seelsorge vor Ort als Referatsleiter [...] [der Hauptabteilung Personal des Generalvikariats] speziell für Fragen der Stellenbeschreibung und des Arbeitsrechts zur Verfügung.“<sup>1120</sup> Auch die Ordnung des Seelsorgebezirks wird im Rahmen der Organisationsentwicklung nach einem Jahr einer Revision unterzogen. In der Folge wird sie umbenannt und zu einer „Ordnung gemäß Can.543 §1 CIC für den Seelsorgebezirk der Stadt Kreuznach“ (statt vorher: „Ordnung [...] für die Pfarrer im Seelsorgebezirk [...]), um „sowohl rechtlich als auch symbolisch erkennbar [werden zu lassen],

<sup>1118</sup> Vgl. LÖRSCH, Kirchen-Bildung, 43. Ende der 1990er Jahre hatte sich LÖRSCH bereits intensiv mit „Gemeindeentwicklung“ auseinander gesetzt, vgl. DERS., Systemische Gemeindeentwicklung.

<sup>1119</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung auch die Beurteilung der Struktur des Organisationsentwicklungsprozesses ebd., 95f.

<sup>1120</sup> Ebd., 98.

dass die Aufgaben des Pfarrerteams eingebettet sind in ein Gesamtkonzept des Bistums Trier und der kooperativen Pastoral.“<sup>1121</sup>

Im Hinblick auf den gesamten Zeitraum des Prozesses der Organisationsentwicklung für diese Modell-Seelsorgeeinheit in der Diözese Trier lässt sich feststellen, dass damit neue Wege der Kommunikation zwischen der Leitung der Diözese und den leitenden und verantwortlichen Amtsträgern und Amtsträgerinnen sowie den Gläubigen der Pfarrgemeinde(n) vor Ort beschritten worden sind. Zwar ist die Bildung der Seelsorgeeinheit – wie sonst auch üblich – von „oben“ verordnet worden, doch wurden auf der Ebene der Seelsorgeeinheit schließlich gewisse Gremien und Funktionen (Kirchenämter bzw. Dienste) eingerichtet, die ansatzweise eine Art Mitsprache bzw. Mitbeteiligung oder zumindest Einspruch und Kritik der betroffenen „Hauptamtlichen“ wie aller Gläubigen der Seelsorgeeinheit ermöglichen.<sup>1122</sup> So löblich und vorteilhaft diese Tatsache für den konkreten Einzelfall ist, so erschwerend ist sie für die generelle Anwendung in vielen Seelsorgeeinheiten: denn zum einen benötigt dann jede diesbezügliche Einheit die Funktion eines „internen Entwicklers“ bzw. einer „internen Entwicklerin“, der bzw. die über eine spezielle Zusatzausbildung in der Organisationsentwicklung verfügen muss, zum anderen ist die Funktion des „Projektbeauftragten“ im Bischöflichen Ordinariat vielleicht für *eine* Seelsorgeeinheit sinnvoll, für viele Einheiten bleibt es schlichtweg beim ohnehin für so Vieles zuständigen „Personalreferenten“ der Diözese als indirekt erreichbarem Ansprechpartner; einer wahren Inflation von Ämtern und Funktionen auf der Ebene der Seelsorgeeinheit steht damit doch wieder nur eine monolithische Anlaufstelle auf höherer diözesaner Leitungsebene zur Verfügung. Ungeklärt bleibt zudem, wie und wovon der personelle, professionelle und finanzielle Bedarf der neuen Ämter und Funktionen gedeckt werden soll. Als positiver Aspekt tritt in der Durchführung und prozessualen Modifizierung des Modellprojekts hervor, dass es der Diözese Trier ein Anliegen ist, kooperative Leitungsverantwortung und Kommunikationsprozesse einzuhalten und transparent zu gestalten.<sup>1123</sup> Als großer Pluspunkt und Meilenstein der Organisationsentwicklung auf Ebene der Seelsorgeeinheiten in Trier gilt die Reihenfolge des Prozesses: denn im Vergleich zu Rottenburg-Stuttgart wurden hier zuerst die theologischen, insbesondere auch kirchenrechtlichen Ausgangspunkte (solidarische Pfarreiseelsorge mit Moderator) geklärt und festgehalten, um in einem zweiten Schritt die Methodik der Organisationsentwicklung auf dieser Ausgangsbasis ansetzen zu lassen; diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass nicht erst im Nachhinein um theologische Selbstverständlichkeiten und Grundannahmen gerungen werden muss. Von daher

<sup>1121</sup> LÖRSCH, Kirchen-Bildung, 102.

<sup>1122</sup> M. LÖRSCH würde hierzu wohl auch sein „Konzept der zentralen Begegnung“ zählen, das er als neue Art der Visitation, also Schnittstelle zwischen Diözese und Seelsorgebezirk versteht. Seinem (erprobten) Konzept nach treten dabei Vertreter der Diözese und des Seelsorgebezirks miteinander und mit Verbänden, Einrichtungen und Partnerorganisationen aus dem Umfeld des Seelsorgebezirks repräsentativ in einem strukturierten Verfahren miteinander ins Gespräch über vergangene, gegenwärtige und zukünftige Veränderungen und Herausforderungen. Vgl. ebd., 415-423.

<sup>1123</sup> Vgl. ebd., 425.

besitzt das Trierer Konzept tatsächlich Modellcharakter für eine Organisationsentwicklung mit theologisch-rechtlicher Ausgangsbasis, wenn auch in der konkreten Umsetzung in der Seelsorgeeinheit vor Ort hierarchische und Communio-Ekklesiologie immer wieder in Widerspruch zueinander geraten (können).

Nach den beiden Beispielen zur Organisationsentwicklung zeigt das dritte Beispiel der österreichischen Diözese Graz-Seckau die Implementierung der Methodik der Personalentwicklung in den kirchlichen Bereich.<sup>1124</sup> Im Zuge eines gesamtdiözesanen Planungs- und Umstrukturierungsprozesses („Prozess 2010“)<sup>1125</sup> wurden in dieser Diözese schon seit 1997 Reformmaßnahmen auch im Personalbereich durchgeführt, um verschiedene Teilbereiche der Aus- und Weiterbildung „pastoraler Mitarbeiter“ besser aufeinander abzustimmen. Im Jahr 2000 wurde schließlich nicht einfach nur ein Entwicklungsprozess im Sinn eines Teilprojekts unter vielen anderen in Gang gesetzt, sondern gleich eine eigene Dienststelle „Personalentwicklung“ als Stabsstelle im Generalvikariat eingerichtet, die *Initiative* dafür ging vom Bischof und Generalvikar aus und war Bestandteil der gesamten diözesanen Umstrukturierung.<sup>1126</sup> Den *Anstoß zu dieser Entscheidung* gaben drei Diagnosen „weltlicher Art“: Im Jahr 1997 hatte in Graz-Seckau „der Budgetanteil der Gehälter für alle Laienangestellten [...] erstmals den Anteil für die Klerikerbesoldung übertroffen. Diese Entwicklung ist umso bemerkenswerter, als sich einerseits keine ausdrücklichen diözesanen Planungen für eine derart massive Personalausweitung und -pluralisierung ausmachen lassen und andererseits so der Eindruck verstärkt wurde, dass es neben einem massiven Priestermangel eine kaum finanzierbare Flut von Laien und v.a. LaientheologInnen gibt, die in den kirchlichen Dienst drängen“,<sup>1127</sup> die dafür jedoch nicht immer qualifiziert sind. An diese – für die Verantwortlichen der Diözese Graz-Seckau offensichtlich völlig unerwartete – Diagnose schlossen sich die weiteren Konsequenzen an, dass die „hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter“ der Diözese zu wenig auf diese Situation vorbereitet sind und verstärkt Methoden der Kooperation einüben sollten, zudem erfordere die zunehmende Differenzierung des gesellschaftlich-kirchlichen Bereichs eine Professionalisierung der kirchlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Als *Leitspruch* für die diözesane Personalentwicklung wird allgemein formuliert: „Wir können den Wind nicht beeinflussen, aber wir können unsere Segel neu setzen und die Richtung ändern.“<sup>1128</sup> In enger Verbindung dazu stehen die geplanten operativen Felder der Personalentwicklungsstelle der Diözese (im Sinn von

<sup>1124</sup> Vgl. zum Folgenden die ausführliche Analyse der Personalentwicklung in der Diözese Graz-Seckau bei PLANK, Kirchliche Personalentwicklung.

<sup>1125</sup> Im Rahmen dieses Zukunftsprozesses „2010“ soll die Diözese durch klarere inhaltliche Leitlinien und realistische Einschätzung der finanziellen und personellen Ressourcen rechtzeitig auf die Phase einbrechender Priesterzahlen und rückläufiger Finanzmaßnahmen vorbereitet werden. Vgl. ebd., 17.

<sup>1126</sup> Vgl. ebd., 15.

<sup>1127</sup> Ebd., 47.

<sup>1128</sup> Zitiert nach ebd., 16 (ohne nähere Quellenangabe für diesen Leitspruch der Diözese). Dieser Leitspruch kann letztlich für jede Organisation im Entwicklungsprozess gelten und ist nicht kirchenspezifisch.

*Lösungsstrategien*): Diese neu eingerichtete Dienststelle im Bischöflichen Ordinariat soll sich bemühen um studienbegleitende Ausbildung für Theologiestudierende, Pastoralpraktikum, Bewerbungs- und Anstellungsphase, Assessment-Center zur Auswahl von Kandidaten und Kandidatinnen für den „pastoralen Dienst“, berufsbegleitende Bildung während der ersten fünf Dienstjahre, Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Gespräche in der Diözese, Supervision und Coaching sowie um Weiterbildung für alle diözesanen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, insbesondere für Führungskräfte.<sup>1129</sup> Von der Personalentwicklung der Diözese Graz-Seckau sind also alle Kirchenämter, insbesondere die konkreten Amtsträger und Amtsträgerinnen betroffen. Dabei werden drei Phasen bzw. Themenpunkte besonders gewichtet: Die Studienphase soll nicht mehr nur intensive Bewerbungs- und Auswahlphase für Priesteramtskandidaten allein, sondern auch für Laientheologen und -theologinnen sein, die Phase der ersten fünf Berufsjahre (als Kaplan bzw. Pastoralassistent oder Pastoralassistentin) soll personalentwicklerisch besser gestaltet und koordiniert werden, in der Phase der (Berufs-)Ausübung des jeweiligen Kirchenamts schließlich sollen verstärkt unterstützende Methoden betriebswirtschaftlicher Personalführung und -begleitung zum Einsatz kommen. Nach kleineren Modifizierungen in den ersten Jahren existiert die Personalentwicklungsstelle in der Diözese Graz-Seckau seit 2000 bis heute. Mit dem Einsatz des Instrumentariums der Personalentwicklung hat die Diözese Graz-Seckau neue Wege beschritten und Maßstäbe gesetzt. Anders als in Rottenburg-Stuttgart und noch deutlicher als in Trier wurden die Managementmethoden der betriebswirtschaftlichen Personalentwicklung für die Diözese und ihre Kirchenämter im pastoralen Dienst nicht einfach nur appliziert, sondern integriert. Das Generalvikariat bzw. Bischöfliche Ordinariat betonte den Stellenwert kirchlicher Amtsträger und Amtsträgerinnen, indem es dieses Thema zur „Chefsache“ erklärte, auf höchster Ebene eine eigene Dienststelle einrichtete und mit weitreichenden Kompetenzen ausstattete. In enger Verbindung dazu muss der zweite positiv hervorzuhebende Aspekt gesehen werden, dass sich die Tätigkeit dieser Dienststelle nicht im Gegenüber von Klerikern und Laien oder in hierarchischer Überordnung zu den kirchlichen Amtsträgern und Amtsträgerinnen im Dienst der Diözese vollzieht, sondern die Methoden der betriebswirtschaftlichen Personalentwicklung kooperativ getestet und angewendet werden. Die Diözese Graz-Seckau hat die Notwendigkeit der Personalentwicklung erkannt und zu ihrem eigenen Vorteil genutzt, d.h. sie hat sich selbst als „Personalentwicklerin“ in den Dienst ihrer Amtsträger und Amtsträgerinnen gestellt. Damit stellt sie ein herausragendes Beispiel für die Integration des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums in den Bezugsrahmen der komplexen Wirklichkeit von Kirche dar.<sup>1130</sup>

---

<sup>1129</sup> Vgl. zu den operativen Bereichen die ausführliche Beschreibung in PLANK, Kirchliche Personalentwicklung, 16-33.

<sup>1130</sup> Wem dieses Resümee allzu positiv erscheint, der sei nicht nur auf die erwähnten Kommunikationsprobleme in Rottenburg-Stuttgart oder Trier zwischen Führungs- und ausführender Ebene aufmerksam gemacht, sondern auch darauf hingewiesen, wie Personalentwicklung in Organisationen oder Unternehmen oftmals abläuft, nämlich gerade als gewaltsame Applikation betriebswirtschaftlicher Methoden ohne Rücksichtnahme auf den „Leib Christi“ der Kirche. Dies hört sich in den Worten des

Nach diesen drei Beispielen aus Diözesen scheinen Organisations- und Personalentwicklung tatsächlich so etwas wie die (neuen) Retter der Kirche aus ihrer (Personal-) Not zu sein. Sind sie tatsächlich das Überlebenselixier, das den „Dinosaurier Kirche“<sup>1131</sup> vor dem Aussterben bewahren kann? Oder sind sie am Ende nicht mehr als eine lebensverlängernde Maßnahme für den schwer kranken Leib Christi? In vielen (pastoral)theologischen Überlegungen der letzten Jahre werden Organisations- und Personalentwicklung als Heilsbringer angepriesen, ja aufgrund ihrer Wohltaten für die Kirche geradezu zur „Seligsprechung“ vorgeschlagen: „die Kirche bedarf dringend der Personalentwicklung“<sup>1132</sup> heißt es da zum Beispiel, Organisationsentwicklung sei die „Überlebensstrategie“<sup>1133</sup> für Kirche, sie helfe, „den Himmel offen [zu] halten“<sup>1134</sup> oder bedeute als Kirchenentwicklung „Aufbrechen“ statt „Untergehen“.<sup>1135</sup> Gut biblisch wird der Kirche außerdem bescheinigt „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung“.<sup>1136</sup> Nicht nur die theologische Literatur der letzten Jahre, sondern auch die zunehmende Anwendung von Organisations- und Personalentwicklung in vielen Diözesen und kirchlichen Einrichtungen spricht Bände. Keineswegs allein in der Kirche macht sich in dieser Hinsicht eine Euphorie breit, sondern auch im Stand der Organisations- und Personalberater bzw. -entwickler, denn immer neue Aufträge gehen ein aus dem kirchlichen Bereich und immer mehr Theologen lassen sich ausbilden zu Experten für Organisationsentwicklung, leiten eigens eingerichtete diözesane Stabsstellen oder machen sich als „Kirchenentwickler“ und Berater selbständig. Bei aller Euphorie für Organisationsentwicklung in der katholischen Kirche gibt es freilich auch Widerstände, sie lassen sich mit dem Pastoral-theologen R. BUCHER treffend zusammenfassen mit dem Satz:

„Was braucht die Kirche Organisationsberatung, sie ist doch von Jesus gegründet; die Pforten der Hölle werden sie nicht überwältigen, und außerdem weiß die Hierarchie schon, was für die Kirche gut ist – und wenn vielleicht doch einmal nicht, werden es ihr der Heilige Geist oder rechtzeitig auftretende Heilige schon sagen.“<sup>1137</sup>

---

Unternehmensberaters G. RISCH dann z.B. so an: „Im Unternehmen Kirche ist Coaching noch ein Fremdwort, weiß man mit Entlassungen nicht umzugehen und ist Teamarbeit bestenfalls ausbaufähig. In allen drei (Beispiel-)Fällen wird Kirche die eigenen Gewohnheiten ändern müssen. Sie verliert ihre Unschuld.“ RISCH, G., Die drei Wahrheiten. Personalverwicklungen im Unternehmen Kirche, in: BRUMMER, A./NETHÖFEL, W. (Hrsg.), Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997, 105-119, 105.

<sup>1131</sup> SLOWEIN, Kirche baut auf die Marktwirtschaft, 1.

<sup>1132</sup> KRUIP, Das Humankapital pflegen, 245.

<sup>1133</sup> FÜRST/SEVERIN, Überlebensstrategie, 51.

<sup>1134</sup> BAUMGARTNER/FRIESL/MÁTÉ-TÓTH, Den Himmel offen halten.

<sup>1135</sup> ZULEHNER, Aufbrechen oder Untergehen.

<sup>1136</sup> DESSOY/LAMES, Strategische Perspektiven.

<sup>1137</sup> BUCHER, R., Neue Machttechniken in der alten Gnadenanstalt? Organisationsentwicklung in der Kirche, in: DESSOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 274-291, 276.

Sowohl auf Seiten von Theologie und Kirche als auch auf Seiten der Unternehmens- und Organisationsberatung selbst finden sich einige objektive Argumente, die gegen den allzu euphorischen Einsatz dieser Disziplin und ihrer Instrumente sprechen:<sup>1138</sup>

1. Organisations- und Personalentwicklung sind keine Wundermittel und werden oftmals überschätzt. „Der Erfolg vieler Organisationsentwicklungsprojekte ist leider noch immer bescheiden“,<sup>1139</sup> urteilt der MCKINSEY-Berater J. OVERLACK, der u.a. für die Beratung der Diözese Essen verantwortlich zeichnete. Zwar gibt es auch durchaus erfolgreiche Beispiele (z.B. die Personalentwicklung in der Diözese Graz-Seckau), doch ist dies „leider noch immer eher die Ausnahme als die Regel. Insbesondere in sehr schwierigen, undurchsichtigen, nicht eindeutig definierten Problemkontexten stoßen die heute bekannten Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung schnell an ihre Grenzen.“<sup>1140</sup> Gerade in Problemkontexten, in denen Organisationen nicht nur von oberflächlich-strukturellen, sondern von wirklich existentiellen Veränderungen betroffen sind, sind Organisations- oder Personalentwicklung nicht unbedingt nachhaltig erfolgreich, sondern oftmals mehr letzte, aufwändige Not-Operation vor dem endgültigen Ende.
2. Organisationsentwicklung basiert auf Optimierungsaussagen, die sich von – wie auch immer extern oder intern – begründeten Vorstellungen, wie Organisation sein soll, ableiten. „Von dieser Sichtweise leben Autoren und Berater. Organisationswissenschaftliche Bauaussagen sind damit weitgehend normativ.“<sup>1141</sup> Beim Umgang mit Organisationsleitbildern im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung stellt sich dann aber oftmals heraus, dass die betrachtete Organisation in der Realität anders funktioniert und andere Phänomene bestimmend sind, als diejenigen, die in der „Wunschvorstellung“ des Leitbilds festgehalten worden sind. Nicht selten sind die Differenzen zwischen Realität und idealtypischem Leitbild langfristig so groß, dass sich keine rechte Optimierung einstellen will und kann. In vielen Fällen wird Organisations- und Personalentwicklung dann vom ursprünglichen Großprojekt in immer kleinere und nicht zusammenhängende Teilprojekte aufgesplittet, die dem ursprünglichen Problem und seiner Lösung nur mehr ansatzweise gerecht werden. Viele Einzelprojekte in der Peripherie des allgemeinen Leitbilds werden so zu Selbst- oder Irrläufern und der ursprünglich angepriesene „Entwicklungsprozess“ entpuppt sich als Schein-Mitsprache und -Beteiligung, um von anderen Problemen abzulenken.

---

<sup>1138</sup> Ähnlich der in Kapitel 1.3 dieser Arbeit beschriebenen generellen Ressentiments zwischen Theologie und Betriebswirtschaftslehre gibt es in den letzten Jahren vermehrt Einwände, v.a. aus dem Bereich der Theologie, gegen Organisations- und Personalentwicklung für die Kirche. Die oben im Folgenden beschriebene Übersicht listet nur die wichtigsten Argumente der Diskussion auf.

<sup>1139</sup> OVERLACK, Dienstleistungsunternehmen Kirche, 35.

<sup>1140</sup> Ebd.

<sup>1141</sup> GÄRTNER, Kirche als Organisation, 374.



3. Nach außen hin machen die Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung oftmals den Eindruck eines bisher nie da gewesenen und komplexen Heilsversprechens, doch ist das ihnen zugrunde liegende Prinzip simpler als auf den ersten Blick vermutet: Die meisten Theorien und Projekte dieser betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen „basieren auf einem sehr einfachen Ursache-Wirkungs-Verständnis, das die Leistungserbringung von Organisationen erklärt. Dieses einfache Denkmodell geht davon aus, dass das Handeln von Individuen und Gruppen primär durch die Veränderung formaler, sichtbarer manifester Gestaltungselemente determiniert werden kann.“<sup>1142</sup> Diese sichtbaren Elemente, wie zum Beispiel Strukturen, Aufgabenverteilungen, Kompetenzen, Abläufe, Steuerungssysteme innerhalb der Organisation bzw. des Personals sind zwar wichtige Determinanten einer Organisation und in gewisser Weise mit Methoden und Instrumenten lenk- und optimierbar. Die „unsichtbaren“ Elemente einer Organisation aber, wie sie gerade auch in der Kirche als göttlich-menschlicher Gemeinschaft vorliegen, „sind durch die klassischen Organisationsentwicklungs-Ansätze und Instrumente nicht oder nur sehr bedingt erfassbar und noch weniger gestaltbar.“<sup>1143</sup> Zwar bemüht sich die betriebswirtschaftlich-sozialwissenschaftliche Forschung nachdrücklich um die Erfassung und Kategorisierung dieser unsichtbaren, aber organisationsprägenden Elemente, doch bleibt bei aller Anstrengung ein mit empirischen Methoden nicht messbarer Bestand spezifischen Eigengutes der jeweiligen Organisation zurück. Die Wirkung dieses „unsichtbaren“ Gutes bzw. dieser unverfügbaren ersten bzw. letzten Ressource der Organisation sollte von der Organisations- und Personalentwicklung nicht unterschätzt werden.
4. Das Ursache-Wirkungs-Verständnis führt in der Organisationsentwicklung häufig zu Allmachts- bzw. Machbarkeitsphantasien im Sinn eines absoluten Urvertrauens in die Umbau- und Steuerungsfähigkeit von Systemen und Organisationen aller Art. „Natürlich weiß man, dass dies seine Grenzen hat, aber es überwiegt eine geradezu ansteckend-optimistische Sicht der Dinge. Ein Hauch von Machertum umweht die Szene“,<sup>1144</sup> der der Organisations- und Personalentwicklung das Gefühl verleiht, dass alle Probleme auf der „Kunden-“, Mitarbeiter-, Prozess- oder Produktebene analysierbar, also auch lösbar sind. Gerade in

---

<sup>1142</sup> OVERLACK, Dienstleistungsunternehmen Kirche, 37. R. BUCHER entlarvt und pointiert die – vermeintliche – Komplexitätsebene der Organisations- und Personalentwicklung außerdem mit diesen Worten: „Schlägt man die Literatur zu ‚Organisationsentwicklung in der Kirche‘ auf, springt einem sozusagen schon drucktechnisch entgegen, was man sonst bei theologischen Büchern nicht so oft findet: eine irgendwie wunderschöne Fasslichkeit und Handhabbarkeit, komplex genug, um die Wirklichkeit ein wenig anders als sonst wahrzunehmen, aber nicht so kompliziert, dass es längerer Zeiten handlungssistierenden Nachdenkens oder gar Verunsicherungen bedürfte, um zu verstehen, worum es geht. Mit anderen Worten: Die Organisationsentwicklungsszene verbreitet ein Image, das ein wenig an Powerpoint erinnert: effektiv, überzeugend, modern – und mit einem leichten Hauch von Grundschulpädagogik“ (BUCHER, Neue Machttechniken, 280).

<sup>1143</sup> OVERLACK, Dienstleistungsunternehmen Kirche, 37.

<sup>1144</sup> BUCHER, Neue Machttechniken, 280.

der Kirche ist diese Art der Selbsterhöhung einer Theorie bzw. eines Instruments angesichts der letzten und absoluten Wirkmächtigkeit Gottes alles andere als angebracht und vermittelbar, ja vielmehr kontraproduktiv.

5. Wieder einmal muss an dieser Stelle Kritik an der Terminologie in Organisationsentwicklung sowie Theologie und Kirche geübt werden, diesmal jedoch weniger als „Klagelied“ der einen Disziplin gegenüber der anderen, sondern als spezielle Mahnung an Theologie und Kirche, bei aller Faszination für die Applikation neuer Methoden nicht in die „Modernisierungsfalle“ zu tappen. Nicht alle Sachverhalte der „Organisation“ Kirche können mit dem Begriffsinstrumentarium der Organisationsentwicklung hinreichend erfasst und ausgedrückt werden, das ist beiden Disziplinen – insbesondere in Krisen- oder Euphoriesituationen – jedoch nicht immer klar. So verlockend modern, d.h. zeitgemäß, Methodik und Begriffswelt der Organisationsentwicklung manchen Vertretern aus Theologie und Kirche zum Teil auch scheinen, so bedenkliche Formen kann ihre unüberlegte und theologisch nicht reflektierte Anwendung annehmen.<sup>1145</sup> Wenn schon Theologen kirchliche Ämter rein funktional beschreiben, wie soll dann erst den Organisations- und Personalentwicklern verständlich gemacht werden, dass Kirche ihre Ämter eben nicht nur funktional versteht? Modernität hat ihren Preis, auch für Kirche und Theologie. Wenn Kirche und Theologie allerdings um jeden Preis modern sein und ihre „Modernisierungsdefizite“<sup>1146</sup> durch die oberflächliche Anwendung von Managementtheologien kurzfristig kaschieren möchten, tun sie biblisch-theologisch gesprochen nichts anderes, als „alten Wein in neue Schläuche zu füllen“. Um zu lernen, ob dieses Tun einem nachhaltigen Umgang mit Ressourcen entspricht, sollten Theologie und Kirche in der Tat bei der Management- und Organisationslehre in die Schule gehen.

Der Großteil dieser Argumente geht auf die Anfangszeit und die ersten Erfahrungen der Anwendung von Organisations- und Personalentwicklung in der Kirche um das Jahr 2000 zurück. Während Organisationsberater und Kirchenverantwortliche in den nächsten Jahren auf diesem Arbeitsfeld weiter experimentierten und Erfolge wie Rückschläge einstreichen konnten bzw. mussten, bemühten sich vereinzelt auch Vertreter aus Betriebswirtschaft wie Theologie um eine theoretische Grundlegung „kirchlicher Organisationsentwicklung“.

---

<sup>1145</sup> Zu welchen Stilblüten bzw. Un- und Missverständnissen es kommen kann, wenn Theologen von der Terminologie der Organisationsentwicklung allzu sehr fasziniert sind, kann die folgende Aussage veranschaulichen: „Die Ausbildung der Seelsorgeberufe (Gemeinde- und Pastoralreferent/innen), aber auch der Amtsträger, wurde in diesem Sinn zunehmend in linearer Weise auf den Kompetenzerwerb operativ fachlichen Pastoral-Know-Hows fokussiert und das mit einer ‚Hier-und-Jetzt‘-Ausprägung, die situatives Geschehen in den Blick nehmen konnte“ (WEUTHEN, J., Rollenwechsel in der Pastoral. Entwicklungs- und Prozesssteuerungsaufgaben als zentrale Herausforderung für Seelsorger/innen, in: DESSOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ [Spr 23,18]. Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 102-109, 104).

<sup>1146</sup> NETHÖFEL, W., Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt, Neukirchen-Vluyn 2001, 183.

Darf Kirche im Sinn der Organisations- und Personaltheorie entwickelt werden oder nicht, fragt sich die Theologie. „Kann Kirche es sich leisten, nicht planvoll zu handeln, angesichts ihrer mehrschichtigen Ressourcensituation: Geld, Personal im Haupt- wie Ehrenamt und Gläubige werden, salopp formuliert, knapp im Gegensatz zur Fülle der Botschaft, die zur Verkündigung und Vergegenwärtigung aufgetragen ist“, <sup>1147</sup> fragt die Organisationsentwicklung werbend und suggestiv. Warum soll Kirche sich nicht beraten lassen von der Organisationsentwicklung bzw. warum soll Organisationsentwicklung nicht auch Kirche beraten, fragen sich Theologen wie Wirtschaftswissenschaftler. Nach den praktischen Beispielen der Diözesen mögen deshalb noch zwei Beispiele aus der betriebswirtschaftlichen und theologischen Forschung das Ringen um eine adäquate Kooperation zwischen Organisationsentwicklung und Kirche veranschaulichen. Der Hochschulprofessor und Experte für Unternehmensführung, B. KLAUK, hat 2004 ein Organisationsentwicklungskonzept für die katholische Kirche in Deutschland entworfen, <sup>1148</sup> der Dogmatikprofessor und Experte für Communio-Theologie, B.J. HILBERATH, hat im Jahr 2002 mit Unterstützung einer Reihe weiterer Theologen einen Entwurf für Planungs- und Organisationsentwicklungsprozesse in Diözesen, Gemeinden und Seelsorgeeinheiten vorgelegt. Beide Konzepte sollen im Folgenden keinesfalls gegeneinander ausgespielt, wohl aber vorgestellt und kurz aus der jeweils anderen Perspektive in den Blick genommen werden.

B. KLAUK eröffnet seine Überlegungen in der üblichen Methodik eines Unternehmens- und Organisationsberaters mit einer Analyse des Ist-Standes der katholischen Kirche und ihrer Umwelt in Deutschland und stellt gleich zu Beginn fest: „Es überrascht schon im positiven Sinne, wenn in diesem Buch die Organisationsentwicklungs(OE)-Thematik im Hinblick auf eine Non-Profit-Organisation (NPO) beleuchtet werden kann, die nur noch eine Minderheit interessiert.“ <sup>1149</sup> Zur Untermauerung dieser These liefert KLAUK statistisches Datenmaterial zur Mitgliederzahl, zu den Gottesdienstbesuchern und zum Vertrauenswert der Menschen in die „Institution“:

„Das Ergebnis für Deutschland: Die Kirchen belegen den allerletzten Platz. Ihr Ansehen ist geringer als das des Bildungssystems, der nationalen Großunternehmen, ja, sogar der Medien und der Regierung. [...] Das erstaunliche dabei: In den USA stehen ‚Church and Religion‘ ganz oben auf der Vertrauensleiter (2. Rang hinter dem Militär mit einem Zustimmungsgrad von 59 %).“ <sup>1150</sup>

Ausgehend von diesem Befund und nach einer Kurzanalyse des Tätigkeitsbereichs der katholischen Kirche in Form ihrer „Grunddienste“ Martyria („Sendung“), Liturgia

---

<sup>1147</sup> LAMES, G., Strategische Steuerung (in) der Kirche – Problem oder Lösungsorientierung, in: DESOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 194-214, 195.

<sup>1148</sup> Vgl. KLAUK, Organisationsentwicklung, 274-294.

<sup>1149</sup> Ebd., 275 [Hervorhebungen durch G.Z.].

<sup>1150</sup> Ebd., 281. KLAUKS Artikel stammt aus dem Jahr 2004, er bezieht sich auf Zahlenmaterial von 2002 bzw. auf die damals aktuelle Gallup-Umfrage von 1999/2000.

(„Heiligung“) und Diakonia („Caritas“) schlägt er der katholischen Kirche (in Deutschland) konkrete Wege und Maßnahmen vor, um dieser „Struktur- und Vertrauenskrise“<sup>1151</sup> zu entkommen. Ganz allgemein stellt er zunächst die Forderung auf, Kirche als „Organisation mit ihren Zielen (Beseitigung des Gläubigen-/Priestermangels bzw. der Vertrauensprobleme zzgl. der Grunddienste) in Einklang zu bringen mit den Bedürfnissen des Individuums (z.B. Spaß und Erlebnis, Selbstbestimmung, Mitbestimmung)“ und weiß auf die Frage, wie das gelingen kann, folgende Antwort:

„Als Ansatz zur Öffnung der NPO ‚katholische Kirche‘ auf Weltebene wäre – neben der Grundsteinlegung durch das II. Vatikanische Konzil in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts [...] – zu nennen die Öffnung der Geheimarchive des Vatikan im Jahre 1998 sowie die sensationelle Entschuldigung von Papst Johannes Paul II. im Jahr 2000 für die Sünden der Kirche durch die Inquisition. Dies war vor etwa 170 Jahren noch völlig anders. [...] Wie man sieht, kann man auch der Kirchenleitung in Rom eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft bescheinigen. [...] Insofern fängt die Kirche *hier* sicherlich nicht bei Adam und Eva an.“<sup>1152</sup>

Aus theologischer Sicht erstaunt die Wahrnehmung und Kombination gerade dieser beiden Ereignisse ([Teil-]Öffnung der vatikanischen Geheimarchive 1998 *und* Vergebungsbitte Papst Johannes Pauls II. im Jahr 2000) durch einen Organisationsberater und bescheinigt einmal mehr die defizitäre Öffentlichkeitswahrnehmung innerhalb Theologie und Kirche.<sup>1153</sup> Von der Art und Weise der knappen und präzisen Schlussfolgerung, dass die römische Kirchenleitung eine „grundsätzliche Veränderungsbereitschaft“ besitzt, können Theologie und Kirche einiges für ihre eigene Argumentationen lernen, die ansonsten häufig nur um die Eckpunkte Tradition und Innovation kreisen. Der Betriebswirtschaftler und Organisationsexperte B. KLAUK liefert der katholischen Kirche damit eine gute Ausgangsbasis für Veränderungen durch Organisationsentwicklung und liefert nun konkrete Vorschläge zum Entwicklungs- und Veränderungsmanagement. Als erstes empfiehlt er der Kirche eine bessere Explikation und Kommunikation ihrer Grunddienste, die ja auch ihre „Hauptarbeitsfelder“ sind:

„Ein Kennzeichen moderner Organisationsentwicklung ist die Transparenz (Informationsmanagement). Mitarbeiter in Unternehmungen sollten möglichst genau wissen, welche Rolle sie in einem Geschäftsprozess spielen – und natürlich sollte ihnen klar sein, wozu ihre Arbeit in der Unternehmung ‚gut‘ ist. Analoges gilt für die NPO ‚Kirche‘, deren drei Grunddienste („Produkte“) [...] vielen Gemeindemitgliedern nicht (hinreichend) klar sein dürften. Hier wäre weitere Aufklärung sicherlich sehr hilfreich, insbesondere mit Blick auf eine Erläuterung des Nutzens der christlichen Heilslehre, Gemeindemitglieder könnten so

---

<sup>1151</sup> KLAUK, Organisationsentwicklung, 282.

<sup>1152</sup> Ebd., 283.

<sup>1153</sup> Vgl. dazu generell und ausführlich LUZZATTO, F., Öffentlichkeitsdefizit der katholischen Kirche. Organisationskommunikation und Kommunikationsstruktur der katholischen Kirche Schweiz – Bedingungen für ein Ende der Stagnationskrise (PrThD 21), Freiburg/Schweiz 2002.

vor sich und anderen den Verbleib in der NPO Kirche besser begründen (Verbleib in einer community des christozentrischen Humanismus).“<sup>1154</sup>

Während innerhalb der Theologie noch immer bzw. schon wieder über Sinn, Grundgehalt und Differenzierung der kirchlichen Grunddienste debattiert wird,<sup>1155</sup> greift die betriebswirtschaftliche Kirchenanalyse die Kategorien von Martyria, Liturgia und Diakonia als Handlungsfelder der Kirche dankbar auf und übernimmt sie automatisch in ihre strategischen Pläne.<sup>1156</sup> Der sich aus dem Wissen um die Grunddienste ergebende Auftrag, diese auch zu erklären und deutlich zu machen, ist eine Aufgabe, die Theologie und Kirche wohl noch lange beschäftigen wird, von daher trifft die eben zitierte Mahnung des Organisationsentwicklers ins Schwarze.

An zweiter Stelle schlägt KLAUK der katholischen Kirche die Optimierung ihres Marketings vor; auch dieser Aspekt ist für die Kirche keineswegs neu, vielmehr ist das Marketing diejenige Disziplin der Betriebswirtschaftslehre, die in vielen deutschen Diözesen seit einigen Jahren – und im Gegensatz zu Managementtheorien, Organisationsentwicklung etc. unhinterfragt und problemlos – zur Anwendung kommt. An dritter und vierter Stelle plädiert KLAUK für eine „Bildungsoffensive für den Laien“ bzw. für den „Klerus“. Er stellt die Frage,

„warum die Kirchen trotz des bis zur Religionsmündigkeit verordneten Religionsunterrichtes so schlecht abschneiden bzw. das Wissen um religiöse und kirchliche Sachverhalte eher gering ist. [...] Erfreulicherweise sind in den letzten Jahren vereinzelt im Unterricht auch andere Tendenzen beobachtbar [...], im großen und ganzen bleibt der Unterricht allerdings defizitär – zumindest hat er die Glaubenserosion nicht aufhalten können.“<sup>1157</sup>

Damit thematisiert KLAUK ein virulentes Problem von kirchlicher Verkündigung, dessen sich die Kirche angesichts ihres Aktionismus und Engagements für den Religionsunterricht in dieser Offensichtlichkeit und Deutlichkeit nicht bewusst zu sein scheint bzw. sich nicht eingestehen will. Neben Vorschlägen für den schulischen Religionsunterricht, der sich mehr mit kirchlichem Basis- als mit religiösem Spezialwissen befassen sollte, fordert der Autor auch eine Bildungsoffensive für den Erwachsenenbereich zu den Themen „Schöpfung“ und „Theologie im Kontext der Naturwissenschaften“ sowie zu einer verstärkten Verknüpfung zwischen Theologie und Sozial- bzw. Wirtschaftswissenschaften im Bereich der Sozial- und Wirtschaftsethik, Gerechtigkeitsdiskussion etc. Theologie und Kirche müssen sich hier tatsächlich die Frage gefallen lassen, warum sie in diesen Themenbereichen oftmals erst auf Anstöße und Vorhalte aus dem nichtkirchlichen Bereich reagieren und ihr Fachwissen hier nicht deutlicher als Alleinstellungsmerkmal hervorheben. Die „Bildungsoffensive für den Klerus“ möchte KLAUK in der

---

<sup>1154</sup> KLAUK, Organisationsentwicklung, 283f.

<sup>1155</sup> Vgl. hierzu den Hinweis auf die theologische Diskussion der sog. „Grunddienste“ in Anm. 198 dieser Arbeit.

<sup>1156</sup> Vgl. z.B. auch die ausführliche Erklärung der Grunddienste in der wirtschaftswissenschaftlichen Arbeit von MERTES, Controlling in der Kirche, 37-40.

<sup>1157</sup> KLAUK, Organisationsentwicklung, 285.

Weise verwirklicht wissen, dass „insbesondere die Priester und Pastoren ‚vor Ort‘ weitere, über theologische Sachverhalte hinaus gehende Erkenntnisse und Fertigkeiten benötigen“, <sup>1158</sup> dazu schlägt er als Lösung „eine deutliche Erweiterung der Inhalte im Theologiestudium bzw. des Priesterseminars an. Ein Herr und Hirte der Gemeinde benötigt auch Fertigkeiten zum Anleiten von Menschen (Kenntnisse in Führungstheorie und -praxis) und im Projektmanagement (von kleineren Projekten wie z.B. dem Gemeindefest bist hin zu größeren Projekten wie z.B. der Schaffung eines Pastoralverbundes).“ <sup>1159</sup> Auch wenn dieser Vorschlag des Managementexperten und Unternehmensberaters als Werbung in eigener Sache verstanden werden kann, können Kirche und Theologie heute nicht mehr darüber hinwegsehen, dass sich Teile des Aufgabenspektrums eines Seelsorgers durchaus mit dem eines Managers vergleichen lassen und in dieser Hinsicht effektiver und effizienter zum Wohl eines einzelnen Amtsträgers wie aller Gläubigen gestaltet werden können. Bei aller Zustimmung von theologischer Seite zu diesen Forderungen offenbart sich an der Schnittstelle zwischen der „Bildungsoffensive“ für Laien und Klerus bei KLAUK leider ein Wahrnehmungsdefizit: Durch den Perspektivenwechsel des Zweiten Vatikanums gelten Laien in der Kirche der Gegenwart nicht mehr länger als „Objekte“ des kirchlichen Sendungsauftrags, sondern können kraft Taufe und Firmung und spezieller Beauftragung Kirchenämter wahrnehmen und u.a. auch „Seelsorger“ oder „Seelsorgerin“ sein. Die „Bildungsoffensive für den Klerus“ könnte also konsequenter verstanden werden als „Bildungsoffensive für kirchliche Amtsträger und Amtsträgerinnen“.

KLAUK ist an dieser Stelle mit seiner Reihe von Vorschlägen noch nicht am Ende, sondern nimmt sich nun die kirchlichen (Territorial-)Strukturen vor. Grundsätzlich begrüßt er die Bildung von „Pastoralverbünden“ im Sinn von Kooperationsverbänden zur Bündelung personeller Ressourcen angesichts der Herausforderung des Priestermangels und empfiehlt in diesen Verbünden eine

„Arbeitsteilung nach Eignung und Neigung [...]. Als Kehrseite dieser Entwicklung bleibt aber festzuhalten, dass sie vom Gemeindemitglied eine höhere Mobilität verlangt. Nicht alles – von der Taufe bis zur Krankensalbung – kann mehr durch einen ‚Ortspfarrer‘ vollzogen werden, mitunter sind längere Wege erforderlich. Dies macht eine Eigenbeteiligung, ähnlich wie beim Gesundheitswesen und im Gegensatz zur Vollversorgung erforderlich. Neu ist in diesem Zusammenhang das Bild des Communio-Netzwerks: Der durch Mobilität erweiterte soziale Raum der Menschen [...] verlangt ein neues Verständnis der Zugehörigkeit. [...] Die Vorstellung eines Communio-Netzwerks vermag dies am besten zu leisten, da das Netzwerk auf Austauschprozesse zielt (kommunikative Communio) und am besten zwischen Institutionen (sog. gesichtsunabhängigen Bindungen) und Personen (sog. gesichtsabhängigen Bindungen) vermittelt.“ <sup>1160</sup>

<sup>1158</sup> KLAUK, Organisationsentwicklung, 286.

<sup>1159</sup> Ebd., 287.

<sup>1160</sup> Ebd., 288.

Der von KLAUK angeführte Vergleich zwischen der Eigenbeteiligung an Leistungen im Gesundheitswesen und dem theologischen Verständnis der *Communio* mag für die Theologie im ersten Moment zwar seltsam anmuten, doch berührt er tatsächlich einen wichtigen Aspekt der *Communio*-Theologie des Zweiten Vatikanischen Konzils: die Berufung und Mitwirkung aller Getauften am Sendungsauftrag Jesu Christi für die Kirche, die „versorgende“ statt der „versorgten Kirche“. Über die Tatsache, dass der Autor in diesem Zusammenhang das Verständnis der Kirche als *Communio* anführt, ja Kirche als *Communio* sogar theologisch richtig deutet und dieses *Communio*-Netzwerk als vorbildlich für betriebswirtschaftliche Unternehmens- und Organisationsstrukturen einstuft, können sich Theologie und Kirche mehr als freuen; schließlich zeigt dies einmal mehr, dass die der Kirche eigene und besondere *Communio*-Theologie positiv verstanden und rezipiert wird und als Vorbild für andere Gemeinschaften dienen kann. Im Zusammenhang mit dieser Forderung und Bestätigung der Bildung von sich selbst versorgenden Pastoralverbünden setzt KLAUK den Vorschlag, dass Kirche – nicht nur im Sinn der Organisationsentwicklung – mehr Partizipation und Demokratie umsetzen muss.<sup>1161</sup> In seiner Argumentation weist er hierbei auch auf die Berücksichtigung des besonderen kirchlichen Strukturprinzips der *Communio hierarchica* hin und legt der Kirche eine bessere Umsetzung von Partizipation der *Communio aller Gläubigen* als Gegenmaßnahme für bisherige Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverluste nahe. Ist diese Forderung nach mehr Partizipation auch in Theologie und Kirche hinreichend bekannt, so ist der damit verbundene Hinweis des Wirtschaftsexperten und Unternehmensberaters als Gegenmaßnahme zum Vertrauensverlust in der Bevölkerung ein aus dieser Perspektive ungewohnter und bedenkenswerter Aspekt.

Dass sich B. KLAUK – anders, als man aufgrund seiner Profession oft voreilig vermuten könnte – nicht nur mit den sichtbaren Strukturen der Kirche beschäftigt, stellt auch sein vorletzter Vorschlag im Rahmen kirchlicher Organisationsentwicklung unter Beweis: „Die Wurzel aller Grausamkeit aller Religionen ist die Auffassung, der eigene Glaube sei der einzig wahre. [...] Auch die katholische Kirche strapaziert den Wahrheitsbegriff und nimmt ihn für sich in Anspruch.“<sup>1162</sup> Mit dem Hinweis auf die Relativität des Wahrheitsbegriffs angesichts seiner absoluten Vereinnahmung durch mehrere Religionen empfiehlt er der katholischen Kirche, als erste Religion zu erklären, dass sie den Maßstab der beschränkten menschlichen Einsicht nicht auf das Transzendente bzw. Göttliche anwenden soll. Im Rahmen von Theologie und Kirche ist externe Kritik wie diese am kirchlichen Wahrheitsverständnis bekannt, aus dem Mund eines Unternehmensberaters und im Hinblick auf ein besonderes Alleinstellungsmerkmal von Kirche, das im Vergleich mit anderen Religionen gar kein besonderes mehr ist, hört sie sich noch einmal ganz anders an. Als letzten Vorschlag für die Kirche setzt der Organisationsgestalter B. KLAUK aufgrund seiner Profession nochmals ein deutliches Signal: Er

---

<sup>1161</sup> Vgl. zum Folgenden KLAUK, Organisationsentwicklung, 288f.

<sup>1162</sup> Ebd., 290.

fordert von den kirchlichen Verantwortlichen in Deutschland mehr „Mut zu neuen Finanzierungsmodellen“: „Die Möglichkeit, alternativ zur Kirchensteuer direkt ‚vor Ort‘ Gutes zu leisten, wäre auch ein maßgeblicher Beitrag zur Erhöhung der Transparenz, einem Kriterium, das gemäß der Gesellschaft für Organisationsentwicklung [...] ein zentrales [...] Bestimmungsstück darstellt.“<sup>1163</sup>

Die Vorschläge des Organisationsentwicklers B. KLAUK für die katholische Kirche folgen nicht einfach nur der üblichen Methodik des Organisationsmanagements, sondern zeugen von erstaunlichem Gespür für die Belange und Sachverhalte der komplexen Wirklichkeit Kirche in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt. KLAUK hat sich die Mühe gemacht, Kirche als unverwechselbare Organisation mit ihren Besonderheiten zu analysieren und in diesem Rahmen und im Sinn der Organisationsentwicklung zu optimieren. Seine Vorschläge liefern für Theologie und Ekklesiologie realistische und bedenkenswerte Anknüpfungspunkte.

Ist bei allen Fragen rund um die „Optimierung“ der Kirche die Theologie vielleicht doch die geeignetere Spezialistin und „Organisationsentwicklerin“? In diesem Sinn möchte der Theologe B.J. HILBERATH seinen Vorschlag aus dem Jahr 2002 sicherlich nicht verstanden wissen, vielmehr soll das gemeinsam mit anderen Theologen<sup>1164</sup> entwickelte „*Synoptische Aufmerksamkeitspapier*“<sup>1165</sup> Unternehmensberatern und Organisationsentwicklern, Theologen, Seelsorgern, Ehren-, Neben- und Hauptamtlichen Denkhilfen und Anhaltspunkte für die Beschäftigung mit Kirche als komplexer Wirklichkeit an die Hand geben.<sup>1166</sup> Um Verkürzungen in der Perspektive der Organisations-

<sup>1163</sup> KLAUK, Organisationsentwicklung, 291f.

<sup>1164</sup> An der Abfassung des „Synoptischen Aufmerksamkeitspapiers“ waren neben B.J. HILBERATH folgende Theologen beteiligt: U. BAUMANN, O. DYMA, M. FLECK, B. NITSCHKE, M. VÖTT. Vgl. NITSCHKE, Einführung, 107.

<sup>1165</sup> Vgl. Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, in: HILBERATH, B.J./NITSCHKE, B. (Hrsg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, Loseanhang. Der Name dieses „Papiers“, das formal eine schematische Vergleichstabelle mit Auflistung und Beschreibung von Vision, Leitbild, Grundsätzen und Zielen der katholischen Kirche in der Perspektive und Terminologie von Ekklesiologie und Managementtheorie darstellt, ist im doppelten Sinn zu verstehen: Inhaltlich und formal ist es eine Zusammenschau (Synopsis) der beiden Disziplinen und ihrer Perspektive auf Kirche; das Papier schenkt beiden Disziplinen Aufmerksamkeit und möchte durch seine Methodik weitere Aufmerksamkeit in Betriebswirtschaft und Kirche erzielen. Vgl. NITSCHKE/HILBERATH, Einleitung, 14f u. 18f.

Der Entwurf des synoptischen Aufmerksamkeitspapiers ist ein erstes Ergebnis des Forschungsprojekts zu einer „Communio-Ekklesiologie“ unter der Regie des Tübinger Dogmatikers B.J. HILBERATH. Er erklärt sein Anliegen folgendermaßen: „Nicht eine wirklichkeitsfremde Dogmatik aus dem Elfenbeinturm, sondern das Gespräch mit Frauen und Männern aus der kirchlichen Praxis sowie mit den in der kirchlichen Praxis so viel diskutierten und praktizierten Modellen der Organisationsentwicklung ist unser Ziel“ (Ebd., 14).

<sup>1166</sup> Vgl. die von den Autoren des Aufmerksamkeitspapiers formulierte Absicht: „Das am Ende des Buches gesondert eingefügte ‚synoptische Aufmerksamkeitspapier‘ wird von seinen Verfassern [...] als ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ verstanden. Es will Frauen und Männer – die ehrenamtlich, nebenamtlich oder hauptamtlich mit der Planung, Gestaltung und Leitung von Seelsorge in Gemeinde und Kirche tätig sind und die sich mit der Frage nach einer zeit- und evangeliumsgemäßen Gestalt von Kirche beschäftigen – aus systematisch-theologischer Blickrichtung anregen und orientieren. Das Aufmerksamkeitspapier ist keine dogmatische Schlussklärung, die alle Fragen und Debatten beendet. Vielmehr soll es die eigene Kompetenz fördern, um die anstehenden Probleme analysieren, die offenen



entwicklung zu begegnen und auch Nicht-Theologen das Mysterium der Kirche verständlich zu machen, hat sich die Theologengruppe um B.J. HILBERATH die Mühe gemacht, das Selbstverständnis der katholischen Kirche in Sprache und Logik der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre zu übersetzen. Vision, Leitbild, Grundsätze und Ziele sind übliche Kategorien in diesen Disziplinen, in Theologie und Ekklesiologie jedoch unbekannt. Wie geht nun beides zusammen? „Für alle Aspekte aus dem Bereich der Organisationsentwicklung wie für die Interaktion zwischen Organisationsentwicklung und Theologie (Ekklesiologie) insgesamt zeichnet sich [...] ein Verhältnis von Anknüpfung und Widerspruch ab. Genauer gesagt, geht es um eine ‚Anknüpfung *im* Widerspruch‘. Soll Theologie nicht weltlos sein, muss sie ihre Intentionen und Anliegen auch innerhalb der Denkweisen weltlicher Konzepte aussagen können. Dann dürfen sich Heilsökonomie und Organisations- oder Finanzökonomie nicht prinzipiell ausschließen. Weil Theologie zugleich mehr zu sagen hat, als das, was faktisch in der Welt anerkannt ist und sich durchsetzt, muss sie die finanzökonomischen, organisationalen und weltlichen Kategorien zugleich kritisch aufbrechen und transformieren.“<sup>1167</sup> Ausgangsbasis für die „Anknüpfung im Widerspruch“ ist das Prinzip des Dialogs zwischen Theologie und Organisationsentwicklung, dem in Aufbau und Inhalt des „Synoptischen Aufmerksamkeitspapiers“ immer wieder Rechnung getragen wird, so betonen die Autoren: „Im Dialog versuchen wir, die Chancen für eine solche organisationale Betrachtung auszuloten und die möglichen Gefahren zu fokussieren. Im Dialog soll die Zukunftsfähigkeit unseres Verständnisses von *communio* erhoben und seine Praktikabilität erprobt werden.“<sup>1168</sup> Wie ernst die Autoren das Prinzip des Dialogs genommen haben, zeigt schon die Tatsache, dass sie ihr „*Synoptisches Aufmerksamkeitspapier*“ gemeinsam mit kritischen Stellungnahmen theologischer Experten auf dem Gebiet diözesaner Organisationsentwicklung (Rottenburg-Stuttgart, Basel) zu diesem Papier präsentieren. In die folgende Kurzvorstellung des *Synoptischen Aufmerksamkeitspapiers*<sup>1169</sup> fließen sowohl die ergänzenden Beschreibungen der Verfasser des Schemas als auch kritische Anfragen der Praxis-Experten mit ein.<sup>1170</sup> Nicht zuletzt soll das Aufmerksamkeitspapier auch

---

Fragen beurteilen und die einzuschlagende Richtung in den anstehenden Erneuerungs- und Veränderungsprozessen theologisch angemessen fokussieren zu können.“ NITSCHKE, Einführung, 107.

<sup>1167</sup> NITSCHKE/HILBERATH, Einleitung, 18.

<sup>1168</sup> Ebd., 14.

<sup>1169</sup> Als Kritik am Titel des Aufmerksamkeitspapiers sei hier angemerkt, dass sich der Bezug zu Kirche und die Verknüpfung zwischen Theologie und Managementtheorie für den Leser erst auf den zweiten Blick ergeben. Allein durch seinen abstrakten Titel ist das Papier nur mit weiteren Lesehilfen versteh- und kategorisierbar, auch fehlen im Schema Angaben zu Autoren, Entstehungsort und -zeitraum. Eine eindeutige Zuordnung des Papiers hätte z.B. allein durch eine variierte Überschrift bzw. durch Über- und Untertitel hergestellt werden können, wie etwa „Synoptisches Aufmerksamkeitspapier. Die katholische Kirche in der Perspektive von Ekklesiologie und Organisationsentwicklung“.

<sup>1170</sup> Die folgende Zusammenfassung des *Synoptischen Aufmerksamkeitspapiers* ist vor ein ähnliches Problem gestellt wie das Papier selbst: Als „Komprimierung der Komprimierung“ bzw. „Verkürzung der Verkürzung“ will sie das nochmals in kürzere Worte fassen, was schon in der Vorlage zusammengefasst ist. Ungenauigkeiten, Vereinseitigungen, Missverständnisse sind die Folge eines solchen Vorgehens, lassen sich an dieser Stelle aber nicht vermeiden.

in der vorliegenden Arbeit – wie von den Autoren gewünscht – „als ein Papier der Anregung“ interpretiert werden, „welches offen für eigene Erweiterungen, Ergänzungen und Überarbeitungen ist.“<sup>1171</sup>

Jedes Projekt beginnt mit einer Vision, so sehen die Verfasser des *Synoptischen Aufmerksamkeitspapiers* auch das „Projekt“ Kirche – in anthropologischer und geschichtlich-konkreter Hinsicht ist es mittlerweile wohl schon eine Art „Langzeit-“ oder „Unendlichkeitsprojekt“ – unter die Vision des „Reich[es] Gottes als Wirklichkeit des Evangeliums“<sup>1172</sup> gestellt. Der Terminus „Vision“ – und die weiteren Fachbegriffe „Leitbild“, „Grundsatz“ etc. – wird (bzw. werden) in Anlehnung an die Theorien des Strategischen Managements<sup>1173</sup> verwendet und soll eine „zugespitzte Beschreibung des Selbstverständnisses des Unternehmens“<sup>1174</sup> formulieren. Die beschriebene Vision (alternativ auch: Unternehmensphilosophie, Mission, Charta)<sup>1175</sup> von Kirche ist insofern richtig beschrieben, als die Autoren den zusätzlichen Hinweis geben, dass das Erreichen dieser Vision „erstlich und letztlich souveräne Tat Gottes“<sup>1176</sup> und nicht der Kirche ist. Der Einwand, die Vision sei falsch gesetzt, weil Kirche nicht das Reich Gottes ist, verkennt den eigentlichen Sinn des Terminus „Vision“, denn Kirche ist nicht schon selbst die „Vision“, sondern hat die Vision vom Reich Gottes.

Zur Ausformulierung des *Leitbilds* bedienen sich die Autoren des Aufmerksamkeitspapiers dreier Leitfragen und sind darum bemüht, „eine Unternehmensphilosophie zu entwickeln, die sowohl das Selbstverständnis der TeilhaberInnen des Unternehmens widerspiegelt als auch Ausdruck des Unternehmensziels (in Herausarbeitung der Kernkompetenzen des Unternehmens) ist.“<sup>1177</sup> Leider gibt die Verwendung des Terminus „Unternehmen“ für Kirche, die sich durch das ganze Aufmerksamkeitspapier zieht, Anlass zu Kritik, denn sie wäre – auch im Rahmen des Konzepts der *Organisationsentwicklung* – nicht notwendig gewesen und hätte ersetzt werden können durch „Organisation“. Die Verfasser des Aufmerksamkeitspapiers halten sich damit nicht einmal selbst an ihre eigenen Vereinbarungen; sie diskutieren im begleitenden Sammelband zum

<sup>1171</sup> NITSCHKE, Einführung, 107.

<sup>1172</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Vision. Zur besseren Übersicht werden im Folgenden die jeweilige Rubrik des Aufmerksamkeitspapiers angegeben (Vision, Leitbild, Grundsätze, Ziele), da das Papier selbst zwar sehr lange ist, aber aus einem großen Blatt besteht.

<sup>1173</sup> Vgl. BEA/HAAS, Strategisches Management. Der Experte für Strategisches Management, F.X. BEA, arbeitet mit B.J. HILBERATH im Rahmen von dessen Communio-Forschungsprojekt zusammen.

<sup>1174</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Vision.

<sup>1175</sup> Vgl. BEA/HAAS, Strategisches Management, 68.

<sup>1176</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Vision. Aus der Perspektive eines Struktur- und Entwicklungsprozesses in der Diözese Basel merken F. BERZ, E. HÄRING und A. REINHARD an dieser Stelle an, dass die Vision des Aufmerksamkeitspapiers zwar grundsätzlich bejaht werden könne, der Terminus des Reiches Gottes in der gegenwärtigen Theologie jedoch schillernd sei und je nach erkenntnisleitendem Interesse inhaltlich unterschiedlich gefüllt werde. Sie schlagen deshalb vor, die Vision inhaltlich näher auszufüllen. Vgl. DIES., Das synoptische Aufmerksamkeitspapier unter dem speziellen Blickwinkel des deutschsprachigen Teils des Bistums Basel, in: HILBERATH, B.J./NITSCHKE, B. (Hrsg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 135-163, 138f.

<sup>1177</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Leitbild.

Aufmerksamkeitspapier ausführlich die Vor- und Nachteile des Unternehmensbegriffs für die Kirche und kommen zum Schluss,<sup>1178</sup> „dass von Kirche nur in einem spezifischen Sinn von Unternehmen gesprochen werden kann“, weshalb sie „nachfolgend v.a. die Begriffe der Organisation und der Unternehmung“<sup>1179</sup> verwenden wollen.

Was ist nun dieses „Unternehmen“ bzw. die „Organisation“ Kirche?

Kirche ist „bereichernde Gemeinschaft der Nachfolge Jesu Christi in lebendiger Vielfalt“,<sup>1180</sup> sie ist „nicht das Reich Gottes, sondern Sakrament für das Reich Gottes, d.h. eschatologisches Vorzeichen und dienendes Werkzeug für die Vereinigung der Menschen mit Gott wie für die Vergemeinschaftung der Menschen untereinander. Als Kirche und Sakrament leben wir deshalb nicht aus uns selbst, sondern kraft des Geistes aus Jesus Christus bzw. aus dem dreieinigen Gott und sind nicht für uns selbst da, sondern für die Menschen und Mitgeschöpfe der Erde.“<sup>1181</sup>

Die Autoren des Aufmerksamkeitspapiers orientieren sich hier an der Selbstbeschreibung der Kirche nach der dogmatischen Konstitution „Lumen gentium“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, und es ist ihnen gelungen, die komplexe Thematik mehrerer Konzilsartikel herauszuarbeiten und präzise wie verständlich zu formulieren. Im Anschluss daran werden in einer zweiten Leitbild-Kategorie die Grunddienste der Kirche als „Bedingungen der Möglichkeit“ für das Ereignis des Reiches Gottes mitten im Leben“<sup>1182</sup> vorgestellt; Koinonia, Diakonia, Martyria und Liturgia werden in kurzen Sätzen erklärt und es wird betont, dass „immer neu und immer wieder“ daran gearbeitet werden müsse, diese Grundvollzüge der Kirche transparenter für das Reich Gottes werden zu lassen. In Bezug auf die Verwendung von Koinonia als „gemeinschaftliches und geteiltes Leben in lebendiger Vielfalt“<sup>1183</sup> stellt sich die grundsätzliche Frage, ob dieses Prinzip nicht den anderen vorgelagert ist und aufgrund fehlender konkreter Aussage-

---

<sup>1178</sup> Vgl. NITSCH/HILBERATH, Einleitung, 14-17.

<sup>1179</sup> Nitsche/Hilberath, Einleitung, 15.

<sup>1180</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Leitbild. Die Adjektive und Zusätze wären strenggenommen nicht notwendig gewesen, denn sie sagen nichts Neues über Gemeinschaft aus. Gemeinschaften dieser Art sind i.d.R. selbstredend „bereichernd“ und „lebendig“, zudem sind dies Eigenschaften, die nicht künstlich herbeigeführt werden können. Alternativ hätte formuliert werden können: „Als Kirche sind wir Gemeinschaft *der Gläubigen* in der Nachfolge Jesu Christi.“ Das Personalpronomen „wir“, das das Aufmerksamkeitspapier ebenso selbstverständlich durchzieht wie das Substantiv „Unternehmen“ unterstreicht zwar den Gemeinschaftscharakter, wird aber an keiner Stelle erklärt: Wer ist „wir“? Der simple theologisch-rechtliche Hinweis auf die Gläubigen bzw. in Christus Getauften fehlt bzw. taucht erst später bei den Grundsätzen (1.) auf, noch dazu in unpersönlicher Formulierung. Die durchgängige Formulierung des Aufmerksamkeitspapiers in der 3. Person Plural (i.S.v. der Leitbild-Fragen „Wer sind wir?“, „Was wollen wir?“, „Wo wollen wir hin?“) ist vermutlich zu verstehen als eine Art Unternehmens- bzw. Organisationsleitbild, das von allen Beteiligten unterschrieben und ratifiziert werden kann. Das würde schon allein daran scheitern, dass diese spezifisch theologischen Inhaltsbeschreibungen nicht allen Beteiligten bzw. Gläubigen deutlich sind. Vgl. hierzu auch die vorher beschriebene Forderung B. KLAUKS für eine „Bildungsoffensive der Laien“ mit dem Hinweis, dass viele Gläubige mit der theologische Rede und Bedeutung der kirchlichen Grunddienste Martyria, Liturgia und Diakonia nichts anfangen können.

<sup>1181</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Leitbild.

<sup>1182</sup> Ebd.

<sup>1183</sup> Ebd.

kraft einen anderen Stellenwert einnehmen sollte.<sup>1184</sup> Auch kann man an dieser Stelle des Aufmerksamkeitspapiers schon die Anfrage stellen, inwieweit die drei – noch verbleibenden – Grundvollzüge genau differenziert werden können und welche konkreten Handlungsanweisungen sich mit ihnen verbinden; hieran zeigt sich wieder das Grunddilemma einer Theologie der Grundvollzüge, die zwar allgemein Geltung beanspruchen können, für weitere Differenzierungsversuche und Handlungsanweisungen jedoch nur bedingt geeignet sind.

„Ein Leitbild ist blass und bleibt ohne Wirkung, wenn es nicht durch konkretes Handeln Farbe und Gestalt gewinnt“,<sup>1185</sup> dementsprechend führt das Aufmerksamkeitspapier auf der nächsten Ebene *Grundsätze* an, die „für den Alltag des Unternehmens“<sup>1186</sup> Kirche gelten. Auf der Basis der Lehren des Zweiten Vatikanischen Konzils, die im Einzelnen auch benannt werden, sind hier acht Grundaussagen formuliert: Sendungsauftrag aller Getauften – fundamentale Gleichheit aller Getauften und Teilhabe am dreifachen Amt Christi – eucharistische Gemeinschaft – „Dienste und Institutionen“ im Dienst des Volkes Gottes – Leitung im Dienst des Volkes Gottes durch Synodalität und Kollegialität – Kirche ist nicht Selbstzweck – Kirche handelt eingedenk eigener Unzulänglichkeit und Schuld – Dienstcharakter der Kirche für die Gemeinschaft des Volkes Gottes. In theologisch-rechtlicher Hinsicht möchte man meinen, hier werden grundsätzliche Regeln für das Leben innerhalb der kirchlichen Gemeinschaft aufgestellt, doch zeigen sich an einigen Stellen Widersprüche im Detail, genauer in der Reihenfolge und Verknüpfung der einzelnen Grundsätze. Nach den relativ stringenten Ableitungen, angefangen vom gemeinsamen Sendungsauftrag aller Getauften bis hin zum besonderen Dienstcharakter von Leitungsämtern erscheinen die letzten drei Grundsätze als eine Art Anhängsel, denn nach der Linienführung vom Allgemeinen zum Besonderen (Grundsätze 1-5) werden zum Schluss derart allgemeine Aussagen angeführt, dass zu überlegen ist, ob die Grundsätze Nr. 6-8 nicht eher auf der höheren Leitbildebene eingeordnet werden sollten bzw. dort nicht sowieso schon implizit angesprochen sind.<sup>1187</sup> So deutlich die Logik der ersten fünf Grundsätze auch vom Allgemeinen zum Speziellen weist, so zeigt sie bei näherer Betrachtung eine kleine Bruchstelle, wenn im 5. Grundsatz davon die Rede ist, dass der „spezifische Anteil des ordinierten Dienstes an der Leitung [...] die Sorge um die Einheit im Heiligen Geist“<sup>1188</sup> ist. Es mag an den bewusst knapp gehaltenen Formulierungen des Aufmerksamkeitspapiers liegen, dass diese Aussage im Gesamtzusam-

<sup>1184</sup> Vgl. auch den – späteren – Hinweis von B. NITSCHKE und B.J. HILBERATH, wonach sie Koinonia ebenfalls als Grundlage und Vorgabe für die anderen drei Grundzüge verstehen möchten (NITSCHKE, B./HILBERATH, B.J., Auswertung und Rückblick, in: DIES. (Hrsg.), *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion* (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 177-185, 178f.

<sup>1185</sup> NITSCHKE, Einführung, 110.

<sup>1186</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Grundsätze.

<sup>1187</sup> Die letzten Grundsätze Nr. 6-8 finden sich im übertragenen Sinn schon im Leitbild unter „Wer sind wir?“ (2.) und unter „Wo wollen wir hin?“ (1. und 2.). Vgl. ebd., Leitbild u. Grundsätze.

<sup>1188</sup> Ebd., Grundsätze (5.)

menhang leicht missverständlich erscheint, doch sollte sie um der theologischen Stringenz willen weniger isoliert stehen, sondern unbedingt mit dem – zwei Grundsätze – vorher genannten gemeinsamen Priestertum in Bezug gesetzt werden. Denn nach der vorliegenden Anordnung steht das eine unverbunden und weit entfernt vom anderen, obwohl sich doch gemeinsames und besonderes Priestertum gegenseitig bedingen und ergänzen.<sup>1189</sup> Acht prägnante Grundsätze zu formulieren, die „für den Alltag des Unternehmens“<sup>1190</sup> Kirche repräsentativ sind, ist keine einfache Angelegenheit. Es ist daher das Verdienst der Gruppe vorwiegend systematischer Theologen, dass sich diese Grundsätze an den Beschreibungen des Selbstverständnisses der katholischen Kirche nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil orientieren, sodass so manche allgemeine Aussage der übergeordneten Leitbild-Ebene (Martyria, Liturgia, Diakonia) theologisch spezifiziert und konkretisiert wird. Wer an dieser Stelle der Grundsätze die Perspektive von Kirche als *Communio*, *Communio hierarchica* oder *Hierarchie* vermisst, der wird auf eine Aussage am Rande der Leitbild-Ebene des Aufmerksamkeitspapiers verwiesen, wonach in der Kirche „verschiedene explizite und implizite Leitbilder“ existieren,<sup>1191</sup> das Synoptische Aufmerksamkeitspapier hat sich im Sinn des Zweiten Vatikanums für das (oberste Leit-)Bild von Kirche als Sakrament entschieden.

Die unterste Ebene des Aufmerksamkeitspapiers bildet als Ebene der *Ziele* zugleich die umfang- wie detailreichste Position. Im Sinn einer „Maßnahmenebene“<sup>1192</sup> und in Anlehnung an betriebswirtschaftliche Leistungsbereiche bzw. Teilgebiete Strategischer Planung gliedern sich diese Ziele in die vier Bereiche *Produktion/Leistungsbereich*,

<sup>1189</sup> Mit gutem Willen kann Grundsatz Nr. 4 als verbindendes Element verstanden werden, wonach „alle Dienste und Institutionen in der Kirche“ – was ist hier mit „Institutionen“ gemeint? – „subsidiär zum Glaubens- und Lebensvollzug des Gottesvolkes“ sind (ebd., Grundsätze [4.]). Da die Grundsätze ansonsten von den Konzilsaussagen geprägt sind, wundert es umso mehr, dass die Rede vom gemeinsamen und besonderen Priestertum in LG 10 hier nicht bzw. nur zum Teil übernommen worden ist. Erst der beigegefügte und erklärende Artikel zum Aufmerksamkeitspapier macht deutlich, dass die Autoren, sich der „wechselseitigen Zu-Ordnung der Teilhabe des gemeinsamen Priestertums und der Teilhabe des ordinierten Dienstes (LG 10)“ sehr wohl bewusst sind (NITSCHKE, Einführung, 114). Eine deutliche Aussage wie diese wäre auch für das Aufmerksamkeitspapier (Grundsatz Nr. 3 oder 4) wünschenswert und von Vorteil.

<sup>1190</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Grundsätze.

<sup>1191</sup> Ebd., Leitbild. Die Tatsache, dass die Konzilstexte des Zweiten Vatikanums von mehreren Leitbildern bzw. Ekklesiologien durchzogen sind (z.B. Bild der Kirche als hierarchisch-juridische Organisation oder als *Communio*), macht die Ausformulierung von Vision, Leitbild, Grundsätzen und Zielen von Kirche im Rahmen einer management-tauglichen „Unternehmensphilosophie“ nicht gerade einfacher. Die Autoren des Aufmerksamkeitspapiers haben sich für die Grundaussage von Kirche als Heilssakrament für das Reich Gottes entschieden und diesem die Grunddienste zugeordnet. Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit hat sich unter der Grundaussage des Heilssakraments Kirche um die Integration und Verbindung von Kirche als *Communio* und *Communio hierarchica* bemüht und die Grunddienste innerhalb der *Communio* zugeordnet (vgl. Abschnitt 1.1 *Kirche als komplexe Wirklichkeit aus theologischer Sicht*). Auf der Basis der Theologie des Zweiten Vatikanischen Konzils sind beide Lösungswege möglich und haben jeweils Vor- und Nachteile.

<sup>1192</sup> NITSCHKE, Einführung, 118. Es fällt auf, dass der zum Verständnis des Aufmerksamkeitspapiers beigegefügte Aufsatz oftmals treffendere Begriffe formuliert als das Papier selbst („Maßnahmen“ sagen mehr aus als „Ziele“, von denen man nicht genau weiß, ob sie ideell oder praktisch verstanden werden).

*Organisation, Personal und Wissen.*<sup>1193</sup> Wer hier konkrete und kirchenspezifische Maßnahmen erwartet, wird an dieser Stelle des Aufmerksamkeitspapiers allerdings enttäuscht. Formulierungen, wie

„Wir lernen von anderen für unser eigenes Selbstverständnis“,<sup>1194</sup> „Wir suchen (für folgende Aufgaben ...) Menschen, 1. die sich mit unseren Grundsätzen identifizieren und die die Ziele in den anderen Bereichen (Produktion, Organisation, etc.) mittragen. 2. die bereit sind, sich auf Kommunikation und Interaktion einzulassen, ggf. ihre eigenen Standpunkte zu relativieren [...]. 4. die zuverlässig und verantwortungsbewusst sind. 5. die ein Gespür für Gemeinschaft und ihre Dynamiken entwickeln und Teamfähigkeit besitzen“<sup>1195</sup> oder „Die Kirche ist auf die Entwicklung flexibler, situationsbezogener Handlungsmöglichkeiten angewiesen“<sup>1196</sup>

sind letztlich nicht mehr als austauschbare Floskeln, die in dieser Form für jede Organisation oder jedes x-beliebige Unternehmen Geltung beanspruchen können. Nur an wenigen Stellen scheinen die Besonderheiten der „Organisation Kirche“ auf, die ihr Aufgabenspektrum unverwechselbar machen. Sie sind aber weniger konkret als allgemein formuliert, sodass ihnen der Charakter einer „Handlungsanweisung“ nur bedingt zugesprochen werden kann:

„Wir ermöglichen Begegnungen und schaffen Orte und Zeiten, in denen wir mit unseren Zeitgenossen in ‚Freude und Hoffnung, Trauer und Angst‘ (GS 1) solidarisch sind (Diakonia)“,<sup>1197</sup> „Wir schaffen Strukturen und Kulturen, 1. die deutlich machen, dass wir alle durch unsere Charismen aufgerufen sind, verantwortlich Kirche zu gestalten. [...] 3. die den dienenden (subsidiären) Charakter von Leitung und qualifizierter Zeugenschaft (wissenschaftliches Lehramt der Theologie und pastorales Lehramt der ordinierten Dienste) deutlich machen. 4. Die katholische Einheit in Vielfalt weder mit Uniformität und Zentralismus noch mit Beliebigkeit und Zentrifugalismus verwechseln“<sup>1198</sup> oder auch die Aussage „Die Zeichen der Zeit werden nach den Kriterien für das Wirken des Geistes beurteilt: Lebendigkeit der Schöpfung, Freiheit, Gerechtigkeit und Liebe. Die Kirche bleibt aufmerksam für das Leben jenseits der dominanten Kultur und für das benachteiligte Leben.“<sup>1199</sup>

Die Autoren des Aufmerksamkeitspapiers stellen hierzu fest, dass die „Ziele“ der Kirche „hier so verstanden werden, dass sie konkret und nicht abstrakt, d.h. durch einzelne

<sup>1193</sup> Die Bereiche „Externe Kunden“ und „Marketing“ zählen an sich auch zu den Zielen einer Organisation im Rahmen Strategischen Managements, doch wurden sie von den Autoren des Aufmerksamkeitspapiers nicht mehr ausgearbeitet, denn dies hätte nach eigenen Aussagen „nicht nur die Kompetenzen vorrangig systematisch arbeitender Theologen überschritten, sondern auch das synoptische Aufmerksamkeitspapier zu einer Größe und Komplexität genötigt, welche zu Lasten der Benutzerfreundlichkeit und Handhabbarkeit gegangen wäre. Es hätte u.U. auch die grundlegenden Fragen des Leitbildes, wie die Kirche in ihrer organisationalen Gestalt ‚Sakrament‘ für ihre Vision (Be-Reich Gottes) sein kann, überlagern können. Auch haben wir den Begriff ‚Kunde‘ [...] prinzipiell theologisch gefasst. So sprechen wir von ‚ZeugInnen und ErbInnen des Reiches Gottes‘“ (ebd.).

<sup>1194</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Ziele (Produktion, Nr. 4).

<sup>1195</sup> Ebd., Ziele (Personal, Personalauswahl, Nr. 1f; 4f).

<sup>1196</sup> Ebd., Ziele (Wissen, Externes Wissen, Nr. 4).

<sup>1197</sup> Ebd., Ziele (Produktion, Nr. 3).

<sup>1198</sup> Ebd., Ziele (Organisation, Nr. 1; 3f).

<sup>1199</sup> Ebd., Ziele (Wissen, Externes Wissen, Nr. 3).

Feinziele umsetzbar (operationalisierbar) sind.“<sup>1200</sup> Über den Grad der Konkretion bzw. Abstraktion der Zielformulierungen in der Spalte „Systematische Ekklesiologie“ des Synoptischen Aufmerksamkeitspapiers kann man streiten; unbestreitbar eindeutige, konkrete und „operationalisierbare“ Handlungsanweisungen finden sich jedenfalls erst in der kurz gefassten Spalte der „Pastoralen Konsequenzen“:

„1. Angebote für Menschen, die der Kirche eher fern stehen. 2. Liturgische Vielfalt der Weltkirche fördern, 3. Entwicklung einer Caritas der Gemeinde, 4. Dialog der Weltreligionen vor Ort fördern“<sup>1201</sup> im Bereich „Produktion“ oder „1. Synodale Entscheidungsstrukturen, 2. Teamgeist, Teamarbeit, partnerschaftliche Kooperationsformen, 3. Stärkung der Ortskirchen (z.B. der regionalen Bischofskonferenzen), 4. Feedback-Instrumente (z.B. Rechenschaftsbereiche), 5. Vertrauen vor Misstrauen, 6. Persönliche Kommunikation geht vor Schriftverkehr“<sup>1202</sup> im Bereich „Organisation“ oder „1. Personalauswahl durch Gemeinde, 2. Erarbeitung von Kompetenzprofilen, 3. Transparente Auswahlverfahren“<sup>1203</sup> im Bereich „Personal“.

So neu und bedenkenswert diese (Auf-)Forderungen für kirchliches Handeln in der Formulierung einer Management-Theologie zum Teil auch sind, so utopisch und unrealistisch sind sie aufgrund ihrer fehlenden Bezugspunkte zur konkreten theologisch-rechtlichen Situation kirchlicher Ämter(-Hierarchie). Wiederum stellt sich hier die Frage, wer an dieser Stelle jeweils mit „wir“ gemeint ist, wer also z.B. synodale Entscheidungsstrukturen oder partnerschaftliche Kooperationsformen schaffen, Ortskirchen stärken sowie Kompetenzprofile entwickeln kann, darf und soll. In ihrer Erläuterung zum Aufmerksamkeitspapier geben die Autoren zu den ausführenden „Subjekten“ der Zielbeschreibungen dazu den Hinweis: „Im Bereich ‚Personal‘ halten wir die Unterscheidung zwischen hauptamtlichen, nebenamtlichen und ehrenamtlichen Personen für sekundär. [...] Erstens geht es fundamental um das gelungene Menschsein. Danach kommt zweitens das Christsein. Erst drittens ist dann die Differenzierung Presbyter, Diakon, PastoralreferentIn, GemeindereferentIn, ReligionslehrerIn, Sozialpädagoge/-in, GemeindekatechetIn, PfarrsekretärIn, MessnerIn usw. ‚sein‘ von Bedeutung. Die Dienste in der Kirche setzen diese menschliche, christliche und spezifisch persönliche Begabung für bestimmte Handlungsfelder voraus. Neuere Untersuchungen bestätigen, dass diese Grundkompetenzen nicht durch Schulung, Professionalisierung oder Ordination

<sup>1200</sup> NITSCHKE, Einführung, 119.

<sup>1201</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Ziele (Produktion). Im Bereich der pastoralen Konsequenzen gleich an erster Stelle der Ziele die Aufforderung „Angebote für Menschen, die der Kirche eher fern stehen“ zu setzen, also noch vor dem Ziel der Förderung liturgischer Vielfalt der Weltkirche, der Entwicklung einer Caritas der Gemeinde und der Förderung des Dialogs der Weltreligionen vor Ort, ist bemerkenswert, aber an dieser Stelle fragwürdig. Hätte man gerade im Bereich „Produktion“ nicht als erstes formulieren müssen: „Angebote, die alle Gläubigen ansprechen und sie zur Umsetzung ihres Sendungsauftrags ermutigen“ oder „spezifische Angebote für Gläubige jeden Alters, jeder Situation und jeder Herkunft“ o.Ä.? Die Sorge für der Kirche eher Fernstehende kann nicht die erste Konsequenz des kirchlichen Handlungsauftrags sein, die eigenen Gläubigen wären sonst nur nachrangige Objekte.

<sup>1202</sup> Ebd., Ziele (Organisation).

<sup>1203</sup> Ebd., Ziele (Personal).

kompensiert werden können. [...] Wir verstehen die berufliche Differenzierung paulinisch als Ausbildung, Förderung und gegebenenfalls dauerhafte Institutionalisierung grundlegender Charismen. In diesem Sinne ist jedes auf Dauer eingerichtete Charisma, das dem Aufbau der Gemeinde und der Bezeugung Jesu Christi dient, theologisch ein Amt.“<sup>1204</sup> Erst mit dieser Lesehilfe wird die inklusivistische „Wir“-Formulierung des Aufmerksamkeitspapiers verständlich. Aus theologisch-rechtlicher Perspektive ist es nicht nur wünschenswert, sondern mehr als angebracht, die gemeinsame Sendung und Berufung aller Gläubigen in Verbindung mit der spezifischen Sendung einzelner Amtsträger und Amtsträgerinnen des Volkes Gottes auf allen Ebenen des Aufmerksamkeitspapiers zu verankern<sup>1205</sup> und sichtbar werden zu lassen. Andernfalls bleibt das „wir“ nur fromme Utopie – und auf das Reich Gottes verwiesen – und mündet angesichts seiner mangelnden Umsetzbarkeit („Was von allen gemacht werden kann, macht letztlich keiner“) in Enttäuschung und Untätigkeit, verhindert also die Umsetzung des kirchlichen Sendungsauftrags.

Die Kritik, die hier im Rahmen der Vorstellung der Inhalte des Synoptischen Aufmerksamkeitspapier geübt worden ist, möchte die Bedeutung des zukunftsweisenden Vorschlags von B.J. HILBERATH und Kollegen keinesfalls schmälern. Auf der Basis systematischer Theologie gilt das Aufmerksamkeitspapier als erster umfassender Versuch, ekklesiologische und organisationsentwicklerische Perspektiven von Kirche einander näher zu bringen. An dieser Steilvorlage mit (nahezu) allen Mitteln der Kunst können sich zukünftige Planungs-, Struktur- und Organisationsprozesse in Kirche, Diözesen, Pfarreien orientieren wie messen lassen.

Im direkten Vergleich des theologischen Aufmerksamkeitspapiers mit dem Vorschlag des Organisationsentwicklers B. KLAUK wird nochmals deutlich, dass sich beide Seiten explizit um eine terminologisch wie inhaltlich richtige Erfassung der Sachverhalte der jeweils anderen Disziplin bemühen; wer etwa die Aussage „Wir entwickeln ein Selbstverständnis für die verschiedenen Berufe und Ämter“<sup>1206</sup> als Zielformulierung des Organisationsentwicklers und die Formulierung „Hier wäre weitere Aufklärung sehr hilfreich, insbesondere mit Blick auf eine Erläuterung des Nutzens der christlichen Heilslehre“<sup>1207</sup> als Forderung der Theologen einordnet, würde sich täuschen, denn es ist genau umgekehrt. Die beiden Beispiele aus der wissenschaftlichen Forschung stellen damit unter Beweis, wie man übertriebene Euphorie auf Seiten der Theologie bei der An-

<sup>1204</sup> NITSCHKE, Einführung, 118f. Das Fehlen des „Bischofs“ in der oben angeführten Aufzählung der „Dienste der Kirche“ ist auch anderen Autoren schon aufgefallen, vgl. z.B. den Aufsatz von FLECK/DYMA, Bischöfe als mittleres Management, 165-176, in dem die Ziele des Synoptischen Aufmerksamkeitspapiers auf ihre Praktikabilität für das Hirtenamt des Bischofs hin untersucht werden.

<sup>1205</sup> In der „Vision“ des Aufmerksamkeitspapiers ist dieser Aspekt im Grund schon implizit beinhaltet, bei der Beschreibung der Leitbild- und Grundsätze-Ebene wurde bereits auf das bestehende Defizit der Erwähnung der allgemeinen Sendung des Volkes Gottes i.V.m. der spezifischen Berufung und Sendung kirchlicher Ämter im Dienst des ganzen Volkes Gottes hingewiesen.

<sup>1206</sup> Synoptisches Aufmerksamkeitspapier, Ziele (Personal, Personalentwicklung, Nr. 1).

<sup>1207</sup> KLAUK, Organisationsentwicklung, 283f.



wendung von Managementmethoden und absolutistische Egomane auf Seiten der Organisationsentwicklung bei der Konzeptanwendung in für beide Seiten verwertbare Erkenntnisse umwandeln kann.

Heute, rund 15 Jahre nach den ersten Praxis-Versuchen in Diözesen, Pfarreien und kirchlichen Einrichtungen und nur wenige Jahre nach den beschriebenen theoretischen Überlegungen der beiden Fachdisziplinen, sind die einstigen Vorbehalte und Argumente gegen Organisations- und Personalentwicklung in der Kirche einer routinierten Anwendung kirchlicher Organisations- und Personalentwicklung gewichen: Kirchliche Amtsträger wie Amtsträgerinnen werden von ihren Oberhirten angehalten zu Mitarbeitergesprächen, Qualifizierungs- und Fördermaßen, Entwicklungsprozessen bei Pfarreineu- gründungen oder -fusionen, Wissenstransfer, Evaluation, ja sogar zu individueller Gesundheitsförderung.<sup>1208</sup> Die Euphorie des Anfangs und der Reiz des Neuen sind inzwischen verflogen, doch waren sie Ausgangsbedingung dafür, dass gegenwärtig in mehr als der Hälfte der Diözesen im deutschsprachigen Raum auf höchster Leitungsebene „Stabsstellen“, „Referate“, „Prozessbereiche“ und ähnliche Abteilungen für „Personalentwicklung“ existieren<sup>1209</sup> und es für die meisten Diözesen „zum guten Ton“ gehört, Gemeinde- und Organisationsentwicklung anzubieten.<sup>1210</sup> Die weiter oben zitierte Aussage R. BUCHERS, *„Was braucht die Kirche Organisationsberatung, sie ist doch von Jesus gegründet; die Pforten der Hölle werden sie nicht überwältigen, und außerdem weiß die Hierarchie schon, was für die Kirche gut ist [...]“*<sup>1211</sup> hat sich damit auf ganz andere Weise bewahrheitet als ursprünglich gedacht: die kirchliche Hierarchie in Form der Diözesanbischöfe, Generalvikare etc. hat sich nicht nur für Applikation, sondern gleich für Implementierung von Organisations- und Personalentwicklung in den Diözesen entschieden. Der einstige Fremdkörper aus der Management- und Führungstheorie ist damit auf dem besten Wege, zu einem festen Bestandteil des „Leibes Christi“ zu werden.

<sup>1208</sup> Vgl. z.B. BISTUM HILDESHEIM/REFERAT FÜR PERSONALENTWICKLUNG, Grundlagen der Personalentwicklung, in: <http://www.bistum-hildesheim.de/bho/dcms/sites/bistum/seelsorge/berufe/personal-entwicklung/index.html> (10.07.2010).

<sup>1209</sup> Vgl. z.B. folgende Fachstellen auf der Ebene der Bischöflichen Ordinariate bzw. Generalvikariate: „Stabsstelle Personal und Organisationsentwicklung“ (Augsburg), „Referat für Personalentwicklung“ (Hildesheim), Unterbereich „Personal- und Organisationsförderung“ des Bereichs Personalführung (Mainz), „Fachstelle für Organisationsentwicklung und zentrale Steuerungsunterstützung“ (Münster), „Prozessbereich 1: Kommunikation – Steuerung – Organisationsentwicklung“ (Magdeburg), „Abteilung für Personalentwicklung“ (Speyer), „Referat für Strategische Personalplanung und -entwicklung“ (Trier), „Abteilung für Personalentwicklung“ (Graz-Seckau), Stelle für „Personalentwicklung“ (Salzburg, Wien) etc. In einigen Diözesen ist „Personalentwicklung“ kein eigenes Referat o.Ä., jedoch allgemein der „Personalabteilung“ als Funktion bzw. Aufgabe zugeordnet.

<sup>1210</sup> Nahezu jede Diözese im deutschsprachigen Raum hat eine Stelle, ein Referat, eine Abteilung oder Arbeitsgemeinschaft für „Gemeindeberatung“ bzw. „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung“. In der praktischen Anwendung findet Organisationsentwicklung dann vorwiegend auf der Ebene von Pfarreien und Pfarrverbänden als „Gemeindeentwicklung“ oder in kirchlichen Einrichtungen statt (Schulen, Bildungshäuser, soziale Einrichtungen etc.).

<sup>1211</sup> BUCHER, Neue Machttechniken, 276.

### 4.2.2 Qualitätsmanagement „kirchlicher Dienstleistungen“

„Wir begrüßen Sie als Interessent/in an der Frage: Wie kann in der Kirche qualitätsbezogen gearbeitet werden? Qualitätsentwicklung ist ein großes, zukunftsträchtiges Thema in sozialen Organisationen – und damit auch in der Kirche. [...] Wir möchten Ihnen Mut machen, sich auf die Qualitätsfrage einzulassen. Sie verändert einen – garantiert“.<sup>1212</sup>

Diese Sätze stammen nicht etwa von einem Organisationsberater oder -entwickler, sondern vom Leiter der Abteilung Personalförderung im Bischöflichen Generalvikariat Trier, dem Leitenden Ordinariatsrat H.J. GROSS. Im Zuge der Anwendung von Organisations- und Personalentwicklungskonzepten Ende der 1990er Jahre erprobte die Diözese Trier als eine der Ersten auch betriebswirtschaftliche Ansätze des Qualitätsmanagements bzw. der -entwicklung.<sup>1213</sup> Der Generalvikar der Diözese Trier begründete diese Vorgehensweise 1999 so:

„Die Grundordnung der Bischöfe misst den Leitern von Einrichtungen eine besondere Bedeutung bei. Sie sind für die personelle und organisatorische Entwicklung ihrer Dienststelle, für die Glaubwürdigkeit der Arbeit und damit auch für die *Qualität der kirchlichen Aktivitäten* verantwortlich“, und weiter heißt es „Wenn [...] in einem breiten Spektrum aufgezeigt werden kann, wo und wie in unserem Bistum qualitätsbezogene Arbeit geleistet wird, so freue ich mich als Generalvikar. Ich wünsche mir noch mehr und ähnliche anregende Präsentationen kirchlicher Arbeit, die die neuen medialen Möglichkeiten unserer Zeit nutzen. Strukturell müssen wir daran arbeiten, unsere Leistungen stärker als bisher zu bündeln, um deutlichere Konturen nach außen zu gewinnen, unsere Präsenz in der Öffentlichkeit zu steigern und Leistungen mit Niveau anzubieten“.<sup>1214</sup>

Während man in anderen Diözesen (noch) mit der Implementierung betriebswirtschaftlicher Organisations- und Personalentwicklungsmethoden beschäftigt ist, scheint Trier schon wieder einen Schritt voraus und mit allen Mitteln darum bemüht zu sein, das ganze Methoden- und Modellspektrum der Betriebswirtschaft für die Diözese gewinnbringend anzuwenden. Die Rede von „Leistungsbündelung“, „Präsenzsteigerung“, Erhöhung des „Leistungsangebots“ – zumal aus dem Munde eines Generalvikars, also Theologen – stößt im kirchlichen Bereich jedoch auf zweigeteilte Reaktionen: Mit der Einbeziehung eines reinen Kosten-Nutzen-Denkens verkaufe sich Kirche nun endgültig an den Markt und verliere ihren besonderen Wert als Gemeinschaft Gottes mit den Menschen, meinen die einen; in anderer Hinsicht wird nachdrücklich gefordert, dass sich die Kirche Jesu Christi zur Erfüllung ihres Sendungsauftrags in der Welt gewissen

<sup>1212</sup> GROSS, H.J., Vorwort, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, Vorwort (Innenseite CD-Cover).

<sup>1213</sup> Anlässlich des 20-jährigen Bestehens der Abteilung Personalförderung im Bischöflichen Ordinariat Trier ist diese den Fragen nach Qualitätsentwicklung und -sicherung kirchlicher Arbeit in den Bereichen Bildung, Beratung, soziale Arbeit und Verwaltung nachgegangen und hat ihre Erfahrungen aus den genannten Teilbereichen bzw. Projekten in Einzelaufsätzen nicht als Buch, sondern als CD-ROM zusammengestellt.

<sup>1214</sup> RÖSSEL, W., Vorwort des Generalvikars, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, 1f.

Qualitätskriterien unterziehen muss. Was bedeutet Qualität(smanagement) für die Kirche tatsächlich?

Das Deutsche Institut für Normung (DIN) versteht unter Qualität das „Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produkts, Systems oder Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.“ Das deutsche Wort „Qualität“ entstammt dem lateinischen „*qualitas*“, das übersetzt „Beschaffenheit“ bedeutet“. Dementsprechend versteht die Betriebswirtschaftslehre unter Qualität die Beschaffenheit bzw. „Güte von Produkten und Prozessen“ in Unternehmen und Organisationen. Um die Qualität von Produkten und Prozessen zu gewährleisten bzw. um gewisse Mindestqualitätsanforderungen zu erfüllen, existiert in der Betriebswirtschaftslehre der Ansatz des „*Total Quality Management*“ (TQM). In der Forschung der Nonprofit-Organisationen hat sich dazu folgende Definition etabliert:

„Eine NPO ist von hoher Qualität, wenn sie die priorisierten Bedürfnisse und Erwartungen aller Stakeholder zu deren Zufriedenheit effektiv (zielgerichtet) und effizient (wirtschaftlich) erfüllt, wobei die Zufriedenheit der Mitglieder/Klienten und der Mitarbeitenden im Zentrum steht.“<sup>1215</sup>

Diese Beschreibung nennt als wesentliche Elemente des Qualitätsmanagements für nicht gewinnorientierte Organisationen:<sup>1216</sup>

1. Qualität wird nicht nur als Merkmal einer Leistung, eines Verhaltens, sondern als Eigenschaft der Organisation als Ganzer betrachtet. Im Sinn von „total“ wird Qualität damit zum Anspruch und Erfordernis aller in der Organisation Mitarbeitenden und Beteiligten.
2. Als systemübergreifende Grundausrichtung der Organisation fordert Qualitätsmanagement die Ausrichtung aller Leistungen, Prozesse und Strukturen an den Bedürfnissen und Erwartungen aller Austauschpartner. Qualität wird zum wegweisenden Gestaltungs- und Organisationsprinzip.
3. Die Zufriedenheit der sog. „Stakeholder“ zu erfüllen meint nichts anderes als den Ansprüchen der Anspruchsgruppen, d.h. allen Organisationsmitgliedern, Sponsoren etc. gerecht zu werden, die der Organisation gegenüber gewisse Interessen manifestieren, Forderungen entgegenbringen, aber auch konkrete Austauschbeziehungen mit ihr unterhalten.<sup>1217</sup> Parallel zur Zufriedenheit der Mitglieder einer Nonprofit-Organisation ist auch „eine höchstmögliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden anzustreben, da von ihr die Leistungsqualität in entscheidendem Maße abhängt.“<sup>1218</sup>

---

<sup>1215</sup> SCHWARZ/PURTSCHERT/GIROUD, Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 87.

<sup>1216</sup> Vgl. zum Folgenden ebd., 87f.

<sup>1217</sup> Im Unterschied zu „Shareholdern“ (Kapitalgebern) und deren Gewinnerwartungen an Profit-Unternehmen sind „Stakeholder“ Koalitionspartner und Anspruchsnehmer, deren Interessen das Unternehmen bzw. die Organisation auch berücksichtigen muss, wenn es bzw. sie – in jeder Hinsicht – erfolgreich sein will.

<sup>1218</sup> SCHWARZ, Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 87.

(Totales) Qualitätsmanagement fordert also eine umfassende Prozessorientierung der ganzen Organisation (Aufbau und Ablauf), es verlangt zum Beispiel auch „interdisziplinäre, abteilungsübergreifende Teamstrukturen zur Optimierung“<sup>1219</sup> von Abläufen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die an einem Prozess, d.h. einer Dienstleistung beteiligt sind, werden so vernetzt, dass sie Schnittstellenprobleme lösen, sich gegenseitig koordinieren und ihr Zusammenwirken optimieren können. Zum Konzept des Qualitätsmanagements gehört das Streben nach ständiger Verbesserung: „Das permanente Sich-Kümmern um mehr Effektivität und Effizienz soll Teil der NPO-Kultur sein.“<sup>1220</sup> Dazu gehört eine grundlegend positive Einstellung gegenüber Veränderung und Leistungsverbesserung, die von Führungskräften wie Mitarbeitenden geteilt werden sollte. Verbesserungs- und Entwicklungsvorschläge sind nicht als Störelemente beiseite zu schieben, sondern als gestaltende Elemente für die Zielerreichung der Organisation zu begrüßen; werden „Anpassung und Veränderung quasi zum täglichen Brot, ermöglichen diese auch einen konstruktiven Umgang mit Fehlern, Pannen, Störungen.“<sup>1221</sup> Anders als im Rahmen des individuellen Prozessgeschehens der Organisations- und Personalentwicklung lässt sich Qualität in Organisationen zu einem gewissen Grad beurteilen, messen und standardisieren. Für den Bereich des Qualitätsmanagements existieren dafür bestimmte ISO-Normen,<sup>1222</sup> nach denen sich eine Organisation zertifizieren lassen kann, eine erfolgreich durchgeführte Zertifizierung gilt als Nachweis (Zertifikat), dass die Organisation die erforderlichen Mindest-Qualitätsstandards erfüllt.<sup>1223</sup> Hat es die Kirche Jesu Christi nötig, sich im Sinn des betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagements, also nach den Kriterien von Effizienz und Effektivität, von Erfolg und Ergebnissen zu organisieren bzw. zertifizieren zu lassen, wo doch nach M. BUBER „Erfolg keiner der Namen Gottes“<sup>1224</sup> und die Gnade Gottes „gratis“ zu haben ist? Konterkariert dieser Managementansatz nicht die Botschaft des Evangeliums Gottes, der gerade für Erfolgsverlierer eintritt?<sup>1225</sup> Schon 1999 hat der Generalvikar der Diözese

<sup>1219</sup> SCHWARZ, Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 88.

<sup>1220</sup> Ebd.

<sup>1221</sup> Ebd., 89.

<sup>1222</sup> Die Abkürzung ISO steht für die „International Organization for Standardization“, die internationale Normierungsorganisation.

<sup>1223</sup> Genau genommen bescheinigt ein derartiges Zertifikat, mit dem sich auch kirchliche Einrichtungen gerne auf Briefköpfen und Druckerzeugnissen schmücken, den Qualitätsstandard zum Zeitpunkt der durchgeführten Überprüfung der Organisation. Das Zertifikat sagt also nichts über die jeweils aktuelle Einhaltung von qualitativen Mindeststandards aus, dafür müsste sich eine Organisation regelmäßiger Zertifizierung (z.B. in 1-3-Jahreszyklen) unterziehen; im Übrigen ist ein normiertes Zertifizierungsverfahren – abhängig von der Organisationsgröße – mit hohen Kosten verbunden. Davon abgesehen muss Qualitätsmanagement nicht zwingend mit einer DIN-/ISO-Zertifizierung o.Ä. einher gehen, der Aufbau eines Managementsystems zur Qualitätssicherung in einer Organisation kann auch ohne Zertifikat bewerkstelligt werden.

<sup>1224</sup> Vgl. GRONEMEYER/ROMPEL, Erfolg ist keiner der Namen Gottes, 102; BELOK/BISCHOFBERGER, Einführung, 26f.

<sup>1225</sup> Vgl. z.B. Mt 5,3: „Selig die arm sind vor Gott, denn ihnen gehört das Reich Gottes.“ Vgl. LÄTZEL, M., Das Gute behaltet“ (1 Thess 5,21). Qualitätsmanagement und pastorale Arbeit, in: AnzSS 117 (2008), 19-23, 20.

Trier Bedenken wie diese beiseite geschoben und mit der Dringlichkeit der Qualitätsfrage für Kirche als sichtbare Organisation in der Welt argumentiert:

„Wie kann es gelingen, die erforderliche Qualität in Prozess und Ergebnis sicherzustellen? In die damit verbundenen Fragestellungen sind wir als Kirche vor aller internen Diskussion bereits hineingestellt, da wir in den Feldern *Bildung, Beratung, soziale Arbeit, Verwaltung* mit vielen Schnittstellen zu außerkirchlichen Instanzen unsere Tätigkeit entfalten. Hier ist überall die Auseinandersetzung mit dem Thema voll im Gange. Kirchliche Träger müssen darauf achten, dass unsere Antworten auch dem christlichen Menschenbild entsprechen und nicht einfachhinein [!] der neuen Verführung eines reinen Kosten-Nutzen-Denkens ausliefern. [...] Kann sich die Seelsorge aus den Gefechten heraushalten? Ich denke: Nein! Sie kann und muss die anstehenden Fragen aufgreifen und sich der Diskussion auf dem Niveau der außerkirchlichen Diskussion stellen.“<sup>1226</sup>

Auf dieser Basis kommen Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements in der Diözese Trier seit Ende der 1990er Jahre in vielen kirchlichen Einrichtungen zum Einsatz; so wurden und werden zum Beispiel im Rahmen kirchlicher Erwachsenenbildung und Medienarbeit, in kirchlichen Beratungsstellen, Krankenhäusern, im Caritasverband und in Kindertagesstätten spezifische Qualitätsstandards erarbeitet und festgeschrieben sowie deren Einhaltung durch Beteiligungsprozesse regelmäßig kontrolliert.<sup>1227</sup> Die Hintergründe für diese Qualitätsorientierung in der Kirche erweisen sich bei näherer Betrachtung als sehr „weltlich“: zum einen ist es die Konkurrenzsituation mit anderen (Bildungs-)Trägern um die gleiche „Klientel“, zum anderen der notwendige Nachweis von Evaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen für den Erhalt staatlicher finanzieller Förderung(swürdigkeit), die die kirchlichen Einrichtungen geradezu zum Qualitätsmanagement zwingen. Ganz im Sinn der Eckpunkte des Qualitätsmanagementkonzepts hat man sich in der Diözese Trier aber nicht nur auf die kirchliche „Mitglieder-Klientel“ als allgemeine Zielgruppe konzentriert, sondern auch Maßnahmen für die (Zufriedenheit der) in der Kirche Mitarbeitenden, vor allem (mit und für) Seelsorger und Seelsorgerinnen entwickelt. Dazu zählen zum Beispiel Versuche, gewisse Standards für Haupt- und Ehrenamtliche in der Firmvorbereitung zu etablieren, die Gründung von Qualitätszirkeln als Austauschplattform für Mitarbeiter (z.B. Qualitätszirkel „Seelsorge in den Lebenswelten von Paaren und Familien“, Runder Tisch „Familienpastoral“), Qualitätssicherung in der Altenheimseelsorge, Supervision für Pfarreiteams, Kriterien für jährliche Mitarbeitergespräche oder standardisierte Stellenbeschreibungen.<sup>1228</sup> Die

---

<sup>1226</sup> RÖSSEL, Vorwort des Generalvikars, 1f.

<sup>1227</sup> Vgl. z.B. ARNOLD, R./WIECKENBERG, U., Qualitätssicherung in der kirchlichen Erwachsenenbildung, in: BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, Rubrik „Bildung“, 1-8; EICH, K.G., Medienstrukturierung als didaktische Aufgabe, in: ebd., 1-12; VANDERHEIDEN, E., Qualitätsarbeit in der Kirche – Qualitätsarbeit im Bistum Trier, in: ebd., 1-7; GÖRGEN, W., Unser Leitbild – caritas, in: ebd., Rubrik „Soziale Arbeit“, 1-6; LARRA, F., Damit wir halten, was wir versprechen – Qualitätssicherung in den katholischen Kindertageseinrichtungen im Bistum Trier, in: ebd., 1-5; LORENZ, F./ZIMMERMANN, M., Fachkraft für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Pflege, in: ebd., 1-16.

<sup>1228</sup> Auch hierfür bietet die Zusammenstellung des Generalvikariats Trier einiges Anschauungsmaterial, vgl. z.B. BIERAU, M., Aspekte einer prozess- und handlungsorientierten Firmvorbereitung, in:

Hintergründe für die Anwendung von Qualitätsmanagement in der Diözese Trier im Bereich der kategorialen und territorialen Seelsorge sind allerdings anders gelagert als diejenigen der oben genannten kirchlichen Bildungs- und Sozialeinrichtungen; neben den positiven Erfahrungen mit vorausgegangenen Organisations- und Personalentwicklungsprozessen und der generellen Aufgeschlossenheit vieler Leitungsverantwortlicher für die Anwendung betriebswirtschaftlich-systemischer Methoden steht der Wunsch vieler Seelsorger und Seelsorgerinnen nach qualifizierter Unterstützung und Weiterbildung, nicht zuletzt angesichts des prognostizierten Priestermangels für die Diözese (Prognose bis 2020) und der geplanten Fusionierung von Pfarreien zu Seelsorgebezirken mit Seelsorgerteams. Durch die gezielte Anwendung von Qualitätsmanagement für den Bereich der Seelsorge wurden in der Diözese Trier – und in der Folge auch in einigen anderen Diözesen<sup>1229</sup> – Maßnahmen entwickelt und eingeführt, die außerhalb der Kirche in Organisationen und Unternehmen schon längere Zeit zu den Standards gehören; in der Tat kann man sich heute nur mehr schwer vorstellen, dass zum Beispiel Firmvorbereitung lange Zeit experimentell und mit selbstgestrickten, von Pfarrei zu Pfarrei variierenden Konzepten erfolgt ist oder dass kirchliche Stellen nicht ordentlich bzw. nur vage, ohne Angaben zu konkreten Anforderungen für Stelleninhaber und -inhaberinnen ausgeschrieben waren. Die anhaltende Anwendung und Rezeption der Beispiele aus der Diözese Trier stellt unter Beweis, dass Qualitätsmanagement in der Kirche nicht einfach Anpassung an den Zeitgeist betriebswirtschaftlicher Methoden bedeuten muss und mit größerem Organisations- und Verwaltungsaufwand verbunden ist.<sup>1230</sup> Vielmehr bietet es Lösungen, die die Arbeit der Seelsorgerinnen und Seelsorger erleichtern und zur Steigerung der (Berufs-)Zufriedenheit führen kann – ein Effekt, der sich in dreifacher Hinsicht positiv und leistungs- wie qualitätssteigernd auswirkt: für alle in der Seelsorge Tätigen, für alle Gläubigen und schließlich für die „Organisation“ Kirche als Ganze.

---

BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, Rubrik „Seelsorge“, 1-17; FRESACHER, B., Lösungen finden in Gruppen. Qualitätszirkel in der Seelsorge, in: ebd., 1-11; SCHMIDT, G./KÖHL, G., Qualifizierung der Seelsorge im Altenheim, in: ebd., 1-11; KRIST, M./ZEITZ-DEGOTT, R./ZEMKE, R., Quali-Vision. Wie Supervision Qualität sichert, in: ebd., Rubrik „Beratung“, 1-6; WILLEMS, K., Das Mitarbeitergespräch im Bischöflichen Generalvikariat Trier und in diözesanen Einrichtungen – Leitfaden zur Durchführung, in: ebd., Rubrik „Verwaltung“, 1-16.

<sup>1229</sup> Vgl. z.B. die empirische Studie von J. SCHALLER, der unter den Seelsorgern und Seelsorgerinnen der Diözese Bamberg eine Mitarbeiterbefragung zum Themenfeld der Berufszufriedenheit durchgeführt hat und am Schluss kurze und sehr allgemeine Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung gibt (DERS., Qualitätsmanagement in der Unternehmung Kirche, 256-262).

<sup>1230</sup> Einer der Ausgangspunkte in Trier war vielmehr die Reduzierung von Organisations- und Verwaltungsaufwand sowie die Vernetzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Beratung ähnlicher Themenkomplexe. Im Rahmen des Qualitätsmanagements entstand daraus für das Bischöfliche Generalvikariat z.B. die virtuelle Austausch-Plattform EVAU-Intranet (Elektronische Vernetzung der Akteure im Unterstützungssystem). Vgl. GROSS, H.J., Wenn das Generalvikariat wüsste, was es alles weiß, in: BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, Rubrik „Verwaltung“, 1-8.

Was in der Diözese Trier seit nahezu zehn Jahren standardisiert, praktiziert und in weiten Teilen wissenschaftlich, d.h. vorwiegend pastoraltheologisch,<sup>1231</sup> begleitet wird, wird in anderen Diözesen zwar angedacht, jedoch nicht mit dieser Konsequenz umgesetzt. Die organisationspsychologisch-empirische Untersuchung J. SCHALLERS zur Berufszufriedenheit von „Berufen im pastoralen Dienst“ der Erzdiözese Bamberg (Priester, [Ständige] Diakone, Pastoralassistenten/-referenten, Gemeindeassistenten/-referenten), die im Jahr 2000 erschienen ist,<sup>1232</sup> hat zwar Hinweise zur (damaligen) Zufriedenheit der Seelsorgerinnen und Seelsorger in Bamberg gegeben, der Autor der Studie wie die Verantwortlichen der Erzdiözese haben daraus aber keine praktischen Konsequenzen gezogen bzw. zum damaligen Zeitpunkt keine zwingende Notwendigkeit gesehen.<sup>1233</sup>

Dass die Anwendung von Methoden des Qualitätsmanagements für den kirchlichen Bereich dennoch nicht erschöpft ist, zeigen zwei aktuelle theologische Forschungsprojekte, die Leistungs- und Qualitätsaspekte von Seelsorgern und Seelsorgerinnen auf der Ebene der Pfarrei in den Blick nehmen. M. LÄTZEL, Pastoraltheologe und Leiter der Pastoralen Dienststelle Schleswig-Holstein der Erzdiözese Hamburg, orientiert sich am Qualitätsmanagementmodell der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM), denn dieses Modell „findet im Dienstleistungssektor (und als solcher muss, selbst bei theologischen Unschärfen die Pastoral verstanden werden) Verbreitung und deckt ein breites Spektrum der Arbeit ab, im Gegensatz zum System des Deutschen Instituts für Normung (DIN ISO), das allein die Prozessqualität untersucht.“<sup>1234</sup> Generell möchte der Autor mit diesem Konzept für die Rede vom „Kunden“ und der „Dienstleistung“ in der Kirche werben und dies theologisch begründen. Er plädiert dafür, dass Seelsorger und Seelsorgerinnen ihr konkretes Gegenüber durchaus als „Kunde“ bzw. „Kundin“ verstehen sollen, denn ein „Kunde hat eine Kunde und ist kundig. Er kennt sich aus. ‚Kunden‘ als radikale Außenperspektive für die eigene Arbeit einzuführen, bedeutet das Ernstnehmen der Mündigkeit des ‚Kunden‘, das es zwar als Bekenntnis in theologischen Texten zur Kirche gibt, nicht aber in einer strategischen Ausrichtung der pastoralen Arbeit. Kundenorientierung ist theologisch ein genuin caritatives Handlungs-

<sup>1231</sup> Vgl. z.B. den Sammelband von G. KÖHL, Mitarbeiter in der Abteilung Personalförderung des Bischöflichen Generalvikariats Trier, in dem die Projekte und Erfahrungen des Qualitätsmanagements in der kategorialen wie territorialen Seelsorge aus unterschiedlichen (pastoraltheologischen bzw. – soziologischen) Perspektiven beleuchtet werden: DERS. (Hrsg.), Seelsorge lernen in Studium und Beruf, Trier 2006; indirekt beziehen sich auch viele Beiträge im Sammelband der beiden Organisationsberater DESSOY/LAMES (DIES., Strategische Perspektiven) auf Qualitätsmanagement – in Verbindung mit Organisations- und Personalentwicklungsmodellen – in der Diözese Trier.

<sup>1232</sup> Vgl. SCHALLER, Qualitätsmanagement in der Unternehmung Kirche.

<sup>1233</sup> Angesichts eines – offenbar unvorhergesehenen wie gravierenden – Rückgangs der Kirchensteuermittel verfügte die Erzdiözese Bamberg im Jahr 2004 einen Einstellungsstopp für Pastoralassistenten und -assistentinnen, der inzwischen wieder aufgehoben worden ist. Auf der Basis eines prognostizierten langfristigen Rückgangs der Priestierzahlen reagierte auch die Erzdiözese mit Umstrukturierungen auf Pfarreebene, der Komponente der Mitarbeiterbildung wurde dabei aber wesentlich geringerer Stellenwert als in Trier zugebilligt.

<sup>1234</sup> LÄTZEL, Qualitätsmanagement und pastorale Arbeit, 22.

prinzip in der Kirche.“<sup>1235</sup> In der Folge votiert der Theologe auch für die Rede von der kirchlichen Dienstleistung bzw. vom „Produkt“, denn die Sichtweise des kirchlichen Angebots „als Produkt ermöglicht, differenziert Schwer- und Leitpunkt zu erkennen, das Profil des Angebotes ebenso zu schärfen wie seine Außendarstellung und in Interaktion mit der jeweiligen Zielgruppe eine Kompatibilität mit den Zielgruppen zu erreichen. Dabei sind die Grenzen fließend. Denn Kirche ist ‚Produkt‘ und hat pastorale ‚Produkte‘, sie hat ‚Kunden‘, die gleichzeitig Anteilseigner sein können (nicht müssen, das ist die diffizile Komponente), und letztlich hat sie eine gegebene Qualität, mit der sie sorgsam umzugehen hat.“<sup>1236</sup> Für LÄTZEL bedeutet „Kundenorientierung“ der Kirche konkret:<sup>1237</sup> Wissen um bestehende oder potentielle Kunden, Wissen um deren Bedürfnisse, Orientierung des Angebots in der Pfarrei an den Bedürfnissen der „Kunden“, Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen, sozialen und politischen Angeboten vor Ort. Die Inhalte und Tatsachen, die sich hinter diesen Schlagworten verbergen, sind für Kirche und (Praktische) Theologie nicht neu, ausgehend von diesem Wissen bzw. den damit verbundenen Fragen schlägt LÄTZEL vor, für jede Pfarrei und ihr Pfarreiteam jeweils eine Analyse der Situation vor Ort nach den Qualitätsmaßstäben der Kunden-, Produkt- (d.h. Angebots-) und Personalorientierung durchzuführen:<sup>1238</sup> So überprüft zum Beispiel die Analyse der Strukturqualität „die vorhandenen Strukturen in der Gemeinde, Räume, ehren- und hauptamtliches Personal, Gremien und finanzielle Ressourcen in und mit denen die Produkte [...] für die Kunden [...] ‚bereitgestellt‘ bzw. ‚angeboten‘ werden“, die „Prozessqualität überprüft die Prozesse, also die Abläufe und Absprachen innerhalb der Gemeinde. Dazu gehören auch die Kommunikation innerhalb der Haupt- und Ehrenamtlichen sowie außerhalb mit Kunden und Kooperationspartnern

<sup>1235</sup> HELLER A./KROBATH, TH., Kirchen verstehen und als Organisation gestalten, in: DIES. (Hrsg.), OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i.Br. 2003, 14-43, 23.

<sup>1236</sup> LÄTZEL, M., Markt- und Kundenorientierung, Produkt- und Qualitätsentwicklung. Kernthemen kirchlicher Organisationsentwicklung, in: DESSOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 116-131, 125.

<sup>1237</sup> Vgl. zur folgenden Aufzählung ebd., 126.

<sup>1238</sup> Einen vergleichbaren Ansatz für Qualitätsmanagements und „Kundenorientierung“ im „Unternehmen“ Pfarrgemeinde, wenn auch nicht unter Hinweis auf TQM, EFQM oder DIN ISO, legte 1997 schon der österreichische Theologe und NPO-Trainer L. KAPFER vor. Wie LÄTZEL und andere operierte auch er mit einem ganzen Fragen- und Forderungskatalog und einer „Checkliste zur Unternehmensqualität der Pfarre“ in typischer betriebswirtschaftlicher Terminologie, die eine Pfarrgemeinde abarbeiten sollte (KAPFER, L., Ein Managementmodell für die Pfarre, in: DERS./PUTZER, H./SCHNIDER, A., Die Jesusmanager. Kirche & Marketing, Innsbruck 1997, 89-164). Vgl. daraus z.B. Aufforderungen an die Pfarrgemeinde wie die folgenden: „An Hand der nachstehenden Beschreibungen von Beziehungsqualitäten wollen wir unsere Stärken formulieren: Wir achten alle Menschen. [...] Wir können unseren Lebenszweck und unsere zentralen Anliegen allen unseren Partnern und der Öffentlichkeit vermitteln. [...] Wir achten auf die Qualität unserer Kommunikationsprozesse. [...]“ oder auch: „Imageverstärker sind Qualitäten, die nur gemeinsam mit einer Qualität des Erscheinungsbildes einen Sinn ergeben. Welche dieser Qualitäten sind in unserer Pfarre vorhanden: Mut, Kampfbereitschaft, Zukunftsorientierung, Selbstbewusstsein, Stolz, Öffentliche Präsenz, Schönheit, Gefühl, Achtung durch andere, Partnerschaft über den eigenen Arbeitsbereich hinaus, Moderner Lebensstil, Besondere Partnerschaften, Glück“ (ebd., 115 u. 123).



und die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter.“<sup>1239</sup> Das Projekt LÄTZELS steht kurz vor dem Abschluss, doch deuten die angeführten Hinweise des Autors bei allen praktischen Anwendungsmöglichkeiten des Qualitätsmanagements in der Kirche (z.B. Analyse und Überprüfbarkeit von Bedarf und Zielerreichung) auch seine Fallstricke an, nämlich die „Über-Prüfung“ im wahrsten Sinn des Wortes: kirchliche *Communio* kann nicht vollends bilanziert und überprüft werden und sollte sich notwendig unkalkulierbare Freiräume bewahren. Inwieweit LÄTZELS Vorschlag der ständigen „Überprüfung (durch Befragung, Feldforschung, Materialien der Marktforschung) des Kundenkreises und der Akzeptanz bzw. der Rezeption der kirchlichen Angebote“<sup>1240</sup> theologisch sinnvoll und praktisch zu leisten ist, wird sein Projekt noch zeigen müssen.<sup>1241</sup> Bei den Thesen LÄTZELS rund um Kundenorientierung, Produktentwicklung und Qualitätsmanagement bleibt theologisch wie organisationstheoretisch eine Frage im Raum: Welche Rolle kommt den Seelsorgern und Seelsorgerinnen bzw. Amtsträgern und Amtsträgerinnen in diesem Modell zu? In der Terminologie LÄTZELS formuliert: Sind sie nur mehr Analysen des Kundenbedarfs und Dienstleister, die ihren Kunden um jeden Preis alle Wünsche von den Augen abzulesen haben? Inwiefern der pastorale Qualitätsmanagementansatz von M. LÄTZEL dem Sendungsauftrag Jesu Christi an die Kirche, Heilssakrament für die Welt zu sein, gerecht wird, muss nach Abschluss seines Forschungsprojekts geprüft werden.

Dass die Anwendung von Qualitätsmanagement in der Kirche auch mit wesentlich geringerer Transformation theologisch-ekklesiologischer Fachsprache in betriebswirtschaftliche Terminologie vonstattengehen kann, zeigt das Forschungsprojekt „*Crossing over*“ der Ruhr-Universität Bochum. Das Projekt, eine Kooperation der Katholisch-Theologischen Fakultät mit sechs west- und norddeutschen Diözesen, ermöglicht kirchlichen Seelsorgern und Seelsorgerinnen ein mehrwöchiges Praktikum in US-amerikanischen Pfarrgemeinden, um die dortigen Qualitätsstandards und ihre praktische Umsetzung kennenzulernen. Nebenbei bemerkt setzt das Forschungsprojekt „*Crossing over*“ damit genau bei den kirchlichen Amtsträgern und Amtsträgerinnen und ihrer (Berufs-)

<sup>1239</sup> LÄTZEL, Markt- und Kundenorientierung, 128.

<sup>1240</sup> Ebd., 129.

<sup>1241</sup> Theologisch bzw. kirchenrechtlich grenzwertig ist LÄTZELS Vorschlag, kirchliche Rätegremien zu „Kundenräten“ umzugestalten, wenn er fordert: „Die Arbeit richtet sich damit strukturell auf die Lebensräume der Menschen aus, verabschiedet sich von einer territorial definierten Pfarreiperspektive und beteiligt die Kunden an der Planung. Dies kann z.B. durch ein Gremium erreicht werden, das – in Ablösung oder Ergänzung bisheriger Diözesanräte – die Pastoral kritisch reflektiert – eine Art ‚Kundenrat‘. [...] Kundenorientierung erfordert die Auflösung allzu starrer Verwaltungsformen (z.B. in Ordinariaten und Generalvikariaten) und Transformation in projektorientierte Arbeit, die dynamisch auf Prozesse reagieren kann“ (ebd., 129f [Die Rechtschreib-, Zeichensetzungs- und Satzfehler im Originaltext LÄTZELS wurden hier aus Gründen der Lesefreundlichkeit getilgt]). Diese Aussagen konterkarieren nicht nur das theologische Selbstverständnis der Kirche, denn das Volk Gottes besteht aus Gläubigen und nicht aus „Kunden“, zudem vertieft diese Rede den Graben zwischen Klerikern bzw. Hauptamtlichen („Dienstleistern“) und Laien („Kunden“) unnötig. Noch dazu lässt der Autor eine gewisse Unkenntnis bzw. Ignoranz der aktuellen rechtlichen Verfassungs-, Räte- und Verwaltungsstrukturen in der Kirche erkennen, denen mit einer radikalen Umgestaltung zu „Kundengremien“ oder autonomen „Verwaltungseinheiten“ weniger gedient ist als mit der Ausgestaltung zu Räten der Mitverantwortung und Mitbeteiligung des Volkes Gottes.

Zufriedenheit an, die beim Projekt des Pastoraltheologen M. LÄTZEL vernachlässigt werden. Beim Bochumer Praktikumsprogramm in amerikanischen Pfarreien „geht es weniger um das Erlernen von Kompetenzen, als um die Begegnung mit einer qualitätsfördernden kirchlichen Atmosphäre. Die faktisch stärkere Fokussierung der US-Amerikanischen Kirche auf die Organisationsebene der Pfarrei und die spezifischen Unterschiede in der Finanzstruktur haben in ihrer Verbindung mit der US-Amerikanischen Gesellschaft ein starkes Qualitätsbewusstsein entstehen lassen. Priester, die nicht nur regelmäßig nach sechs Jahren versetzt werden, Gemeinden, die an der Besetzung ihrer Pfarrstellen im Rahmen eines transparenten Verfahrens aktiv mitwirken können und pastorale MitarbeiterInnen, die nicht von der Diözese, sondern von den Pfarreien angestellt werden, bilden eine Atmosphäre hoher Wertschätzung gegenüber Fragen der Qualität pastoraler Arbeit.“<sup>1242</sup> Ausgangspunkt des Projekts ist die Wahrnehmung der Realität vieler kirchlicher Amtsträger und Amtsträgerinnen in deutschen Diözesen, die zunehmend konfrontiert sind mit Konkurrenzsituationen in Pfarrgemeinden und kirchlichen Einrichtungen, zwischen Priestern und pastoralen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, zwischen der eigenen Leistungsfähigkeit und den Leistungserwartungen der Mitglieder einer Pfarrgemeinde und den kirchlichen Vorgesetzten. Der Blick über den Atlantik kann hier neue Wege für Qualitätsmanagement in der Kirche weisen: In vielen Diözesen der USA wurden in den vergangenen Jahren – nicht zuletzt bedingt durch einen von Kindesmissbrauchsskandalen hervorgerufenen Handlungsbedarf – Instrumente zur Evaluierung der „Qualität“ der leitenden Amtsträger in den Pfarrgemeinden eingesetzt. So hat sich zum Beispiel jeder Priester der Erzdiözese Chicago „nach fünf Jahren Tätigkeit an seiner Stelle einem intensiven Evaluierungsprozess zu unterziehen. Dessen Grundlage bildet ein Fragenkatalog, der von einem Team von Priestern mitentwickelt wurde und von diesen regelmäßig überarbeitet wird. Zu Beginn des Prozesses hat der jeweilige Priester diesen Fragebogen selbst zu beantworten und kann außerdem zehn Personen aus seiner Gemeinde für die Teilnahme am Evaluationsprozess benennen. MitarbeiterInnen und Mitglieder gemeindlicher Gremien werden für die Befragung gewonnen und können ihrerseits jeweils zehn Gemeindemitglieder für die Teilnahme vorschlagen. [...] Auf diese Weise ergeben sich in größeren Gemeinden schnell über 100 TeilnehmerInnen, denen vom diözesanen ‚Office of Ministerial Evaluation‘ der Fragebogen mit einem Anschreiben des jeweiligen Priesters zugeschickt wird. In diesem Büro wird auch die standardisierte Auswertung der Fragebögen vorgenommen, so dass die Anonymität der TeilnehmerInnen gewährleistet werden kann.“<sup>1243</sup> Der Evaluationsbogen der Erzdiözese Chicago beinhaltet zum Beispiel Fragen wie diese:

„- Wie intensiv kümmert sich der Pfarrer um die Fortbildung der MitarbeiterInnen und der Ehrenamtlichen in der Gemeinde?

---

<sup>1242</sup> BECK, W., Auf der Suche nach einer postmodernen Pastoral. Impulse zwischen Professionalität und Pluralität, in: LS 60 (2009), 165-170, 167f.

<sup>1243</sup> Ebd., 168.

- Sind die Predigten des Priesters biblisch fundiert und ausreichend intensiv vorbereitet?
- Widmet sich der Priester ausreichend allen Randgruppen in der Pfarrei?
- Kann der Priester unterscheiden, wann direkte Leitungsfunktion wahrzunehmen ist und wann Leitung delegiert werden sollte?

Solche und ähnliche Fragen steigern sich in dem Evaluationsbogen bis hin zu folgenden zwei Fragen:

- Sollte der Priester als leitender Pfarrer einer Gemeinde arbeiten?
- Sollte der Priester als Priester arbeiten?“<sup>1244</sup>

Nach Auskunft des Priesters und Pastoraltheologen W. BECK, der im Rahmen des Projekts „*Crossing over*“ selbst ein Praktikum in einer Pfarrgemeinde der Erzdiözese Chicago absolviert hat, werden die Ergebnisse der Evaluation der Diözesanleitung und dem evaluierten Priester (vermittelt über einen zuvor benannten Priester als Vertrauensmann) übergeben. Nach mehreren Auswertungsgesprächen mit speziellen Feedback-Vorgaben entwickelt der Priester mit seinem „Vertrauenspriester“ einen „Entwicklungsplan“ und Ergebnisbericht für den Pfarrbrief der Gemeinde, die den Evaluierungsprozess zusammen mit einem Empfehlungsschreiben abschließen.<sup>1245</sup> Im Rahmen dieses Prozesses bildet der Kanon der Fragen im Evaluationsbogen einen wichtigen Ausgangspunkt, weniger im Sinn einer Kontrollfunktion, sondern als Anregung bzw. Verpflichtung zu persönlicher Weiterentwicklung und Verbesserung der Arbeit leitender Amtsträger in der Kirche.

In den Ohren kirchlicher Amtsträger und Amtsträgerinnen bzw. Diözesanverantwortlicher in Deutschland klingen die Fragen des amerikanischen Pfarrer-Evaluationsbogens ungewohnt (direkt), doch zeigt sich im Rahmen des *Crossing over*-Forschungsprojekts zunehmend auch bei ihnen die Bereitschaft bzw. der Wunsch, „Probleme ungeschönt zu analysieren und sich den anstehenden Herausforderungen zu stellen.“<sup>1246</sup> Das Bochumer *Crossing over*-Projekt lehrt, dass man im deutschsprachigen Raum durchaus von den amerikanischen Diözesen lernen könnte: Einmal sieht die Mehrheit der Priester dort Qualitätsmanagement- und Evaluationsprozesse nicht als Bedrohung, sondern als hilfreiches Instrument zur Optimierung der eigenen Kompetenzen; das hängt letztlich auch damit zusammen, dass Priester schon im Rahmen ihrer Seminausbildung mit vergleichbaren Prozessen und Verfahren vertraut gemacht worden sind. Auf diese Art und Weise können Qualitätsmanagement bzw. Evaluation im kirchlichen Dienst also tatsächlich zu Qualitätssteigerung und Berufszufriedenheit kirchlicher Amtsträger beitragen. Zum Zweiten könnte bzw. müsste man bei einem Kritikpunkt des amerikanischen Modells ansetzen und diesen konstruktiv transformieren: Die Bewertungsprozesse in den US-Diözesen sind bisher auf Priester bzw. Pfarrer beschränkt, genauer gesagt sind sie für diese Personengruppe verpflichtend vorgeschrieben; andere kirchliche Amtsträger und Amtsträgerinnen in den Pfarreien, also alle hauptamtlichen pastoralen Mitarbei-

---

<sup>1244</sup> BECK, Auf der Suche nach einer postmodernen Pastoral, 168f.

<sup>1245</sup> Vgl. ebd., 168.

<sup>1246</sup> Ebd., 169.

ter und Mitarbeiterinnen sind bislang – genauso wie die Diözesanbischöfe – von Evaluationen und Qualitätsprüfungen ausgenommen, was unter den evaluierten Priestern zu einigem Unmut führt.<sup>1247</sup> Wenn Kirche ihrem Sendungsauftrag gerecht werden will, muss sie eine qualitätsfordernde und -fördernde Atmosphäre auf allen Ebenen schaffen. Das heißt, dass sich Qualitätsmanagementmaßnahmen – welcher Art auch immer – nicht nur auf einen ausgewählten Kreis von Amtsträgern beschränkt sein können. Denn gerade in Diözesen leidet die Glaubwürdigkeit von Qualitätsmanagement und Evaluation dann, wenn Diözesanbischöfe und ihr diözesaner Leitungsstab sowie pastorale Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Pfarreien andere (wie z.B. die Pfarrer) zwar evaluieren, bewerten und kontrollieren, sich selbst aber von diesen Maßnahmen ausnehmen. Der dritte Lernaspekt für Diözesen bzw. Diözesanverantwortliche liegt in der Mitbeteiligung, Mitsprache und Mitentscheidung der Gläubigen (einer Pfarrei). Die ca. 100 Beteiligten eines Evaluationsprozesses in US-amerikanischen Pfarreien sind nicht einfach nur beratend tätig (wie z.B. im deutschen Modell des Pfarrgemeinderats), ihre Meinung fließt maßgeblich mit ein in die Bewertung und Begutachtung des Pfarrers und entscheidet, ob der Pfarrer in der Pfarrei verbleibt bzw. was er in seiner Tätigkeit verbessern sollte.

Für die meisten Diözesen und Pfarreien im deutschsprachigen Raum ist das Qualitätsmanagement US-amerikanischer Diözesen noch Zukunftsvision,<sup>1248</sup> für die einen oder anderen vermutlich auch Schreckensvision. Die Angst vor und Ablehnung von (Qualitäts-)Kontrolle, Leistungsmessung oder Personenrankings pastoraler Arbeit sind hierzulande weit verbreitet und sollten ernst genommen werden. Allerdings darf dabei nicht ausgeblendet werden, dass die Diözesen des deutschen Sprachraums schon lange mit Kennzahlen und Vergleichswerten arbeiten, ja diese selbst erheben, zum Beispiel wenn zweimal jährlich die Zahl der Sonntagsgottesdienstbesucher gezählt oder statistische Daten zu Taufen, Eheschließungen, Bestattungen, Priesterweißen, zur Zahl der Pastoralreferenten/Gemeindereferentinnen etc. gesammelt und ausgewertet werden.<sup>1249</sup> Datenerhebung, Evaluation und Qualitätskontrolle sind ihren Aufwand nicht wert, wenn aus ihren Ergebnissen keine Konsequenzen gezogen werden; im Rahmen der Kirche machen sie außerdem nur dann Sinn, wenn sie unter Beweis stellen, dass sie für den Sendungsauftrag des ganzen Volkes Gottes förderlich sind. In der Gemeinschaft der Gläubigen in der Nachfolge Jesu Christi darf es nicht darum gehen, wer der beste Pfarrer oder die beste Pastoralreferentin ist; zur Ehre Gottes und zum Wohl des ganzen Volkes

---

<sup>1247</sup> Vgl. BECK, Auf der Suche nach einer postmodernen Pastoral, 169.

<sup>1248</sup> Vergleichbare Ansätze des Qualitätsmanagements werden zum Beispiel auch schon in der Schweiz im Rahmen kirchlicher „Dienstleistungen“ erprobt, etwa in Form der Evaluation des längerfristigen pastoralen Projekts „Fastenopfer“ der Römisch-Katholischen Zentralkonferenz. Vgl. hierzu z.B. SPIESS, KURT, Evaluation pastoraler Projekte und Institutionen. Eine Handreichung für die Auswertungsphase von Leistungsvereinbarungen (Zürich, 25. Juni 2003), hrsg. v. Projektadministration Fastenopfer/RKZ, in: <http://www.rkz.ch/upload/20091014170144.pdf> (10.07.2010).

<sup>1249</sup> Vgl. hierzu die Statistiken auf der Homepage der Deutschen Bischofskonferenz: <http://www.dbk.de/zahlen-fakten.html> (10.07.2010).

Gottes muss aber in der Kirche gewährleistet sein, dass der Pfarrer oder die Pastoralreferentin bestimmten (Mindest-)Anforderungen an seelsorglicher Professionalität gerecht werden (kann). Es ist deshalb bleibende Aufgabe der Kirche, des Kirchenrechts und kirchlicher Leitungsverantwortlicher (z.B. Diözesanbischöfe) für die Festlegung und Einhaltung derartiger Standards zu sorgen, diese Standards auch selbst einzuhalten und Lösungen für die Fälle zu entwickeln, in denen es kirchlichen Amtsträgern oder Amtsträgerinnen an Professionalität in der Seelsorge fehlt (von Personalauswahl, -fortbildung über Versetzung an eine geeignete Stelle bis hin zur Amtsenthebung). „Soll die Frage nach der Qualität in der pastoralen Arbeit ihren Platz nicht bloß auf indirekten Wegen und in verdeckten Diskussionen finden, wird es darauf ankommen, [...] Instrumente der [...] Qualitätssicherung und -förderung in den deutschen Diözesen zu kultivieren und zu etablieren.“<sup>1250</sup> Das „Crossing over“-Projekt und das Beispiel US-amerikanischer Diözesen können hierfür den Weg weisen, dass Qualitätsmanagement in der Seelsorge nicht erst auf der Ebene der Pfarrei, sondern bereits bei der Auswahl von Kandidaten und Kandidatinnen für Kirchenämter ansetzen sollte. Ein langfristiges und umfassendes Qualitätsmanagement für eine ganze Diözese müsste schließlich auch in der Lage sein, die Maßnahmen und (Mindest-)Standards zur Erfüllung des kirchlichen Sendungsauftrags so an die jeweiligen Möglichkeiten der Zeit anzupassen, dass sie den Weg der Kirche mit den Menschen zum Reich Gottes erleichtern und nicht erschweren.

### ***4.2.3 Change Management für die „lernende Organisation Kirche“***

Während viele Diözesen und Diözesanverwaltungen des deutschsprachigen Raums eigene Abteilungen für Organisations- und Personalentwicklung eingerichtet haben aber bei der Anwendung von Qualitätsmanagement für kirchliche Verfassungs- und Ämterstrukturen noch zögern, hält die Managementlehre zwei neue Anwendungen bereit: „*Change Management*“, das Organisieren geplanten Wandels in der Kirche, und Kirche als „*lernende Organisation*“. Hat die Betriebswirtschaft Kirche jetzt als „Kundin“ entdeckt, die man nur genug umwerben muss, um sie immer wieder für neue Produkte zu begeistern? Oder ist Kirche als Neuling auf dem „Markt der unbegrenzten Möglichkeiten“ vom Angebot betriebswirtschaftlicher Methoden so überwältigt, dass sie blindlings eine Managementtechnik nach der anderen, also sprichwörtlich die „Katze im Sack“ kauft?

Aus der Perspektive der Managementlehre sind die Theorien und Methoden des „*Change Managements*“ und der „*Lernenden Organisation*“ tatsächlich logische Fortsetzung von Organisations- und Personalentwicklung, die ja schon in vielen Diözesen erfolgreich praktiziert werden. Sie setzen an beim Entwicklungspotential, das sich in den einzelnen Projekten der Organisations- und Personalentwicklung zeigt, und schließen

---

<sup>1250</sup> BECK, Auf der Suche nach einer postmodernen Pastoral, 170.

daraus auf die Möglichkeit eines langfristigen, ja dauerhaften Lernprozesses der kontinuierlichen Weiterentwicklung eines Unternehmens bzw. einer (Nonprofit-) Organisation als Ganzer. Neu an diesen Ansätzen ist eine gewachsene Sensibilität dafür, dass die erfolgreiche Bewältigung organisatorischer Veränderung eine große Herausforderung für die ganze Organisation darstellt und sich nur selten mit einfachen Zielvorgaben lösen lässt. Ausgehend von Impulsen der anglo-amerikanischen Managementforschung wird dieses Veränderungspotential, d.h. der geplante Wandel von Unternehmen oder Organisationen in den letzten 10-15 Jahren unter dem Oberbegriff „*Change Management*“ erforscht.<sup>1251</sup> „Change Management bedeutet die aktive Handhabung von Wandlungsprozessen und umschließt alle Aufgaben, Prozesse, Träger und Instrumente [organisations]bezogener Veränderung und Entwicklung. [...] Das Konzept des Change Management betont überdies die Notwendigkeit permanenten Wandels.“<sup>1252</sup> Wandel bzw. Veränderung der Organisation als Ganzer soll nicht mehr als „Sondervorgang“ oder „notwendiges Übel“ behandelt werden, sondern als zentraler Erfolgsfaktor und Daueraufgabe, der sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen. Nicht jeder Wandel ist, kann und muss organisiert sein, auch ungeplanter Wandel ist etwas Notwendiges und Selbstverständliches in jedem sozialen Gebilde, d.h. viele strukturelle Änderungen sind nicht beabsichtigt, zufällig oder bleiben über längere Zeit mehr oder weniger unbemerkt. Demgegenüber meint geplanter organisatorischer Wandel (*Change Management*) „alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.“<sup>1253</sup> Strukturelle Änderung in einem so verstandenen Sinn meint die aktive Entwicklung der Organisation als Höher- und Weiterentwicklung, zum Beispiel von bestimmten Eigenschaften, Fähigkeiten und Beziehungen.

In der Managementlehre ist man sich inzwischen der Tatsache bewusst, dass auch das Konzept des *Change Managements* nicht widerspruchsfrei ist, sondern jede Organisation vor das Dilemma stellt: Wie können und sollen Organisationsstrukturen Ordnung, Verlässlichkeit und Stabilität erzeugen und gewährleisten, wenn sie sich gleichzeitig verändern und weiterentwickeln sollen? Der Theorie des *Change Managements* nach lässt sich dieser Widerspruch auflösen, „wenn man es schafft, eine (stabile und verlässliche) Struktur zu etablieren, die in sich ‚wandlungsfreundlich‘ ist.“<sup>1254</sup> Die Managementtheorie hat dafür das spezielle Konzept der „*Lernenden Organisation*“ entwickelt,

<sup>1251</sup> Der „Wandel“ von Unternehmen und Organisationen („strategic change“, „organizational change“) ist im englischsprachigen Raum zum wissenschaftlichen Gegenstand zahlreicher Veränderungsmodelle geworden. Diese Change-Management-Ansätze beruhen vor allem auf einer stärkeren Orientierung der Organisation an den internen Abläufen, an sich erweiternden Mitarbeiterkompetenzen und an Kunden und ihren wechselnden Bedürfnissen. Mit „*Change Management*“ wird für die Organisation als ganze kontinuierliche Weiterentwicklung oder radikale Erneuerung bestehender Strukturen oder Prozesse angestrebt. Vgl. VAHS, Organisation, 267-271; SCHREYÖGG, Organisation, 403f u. 432f.

<sup>1252</sup> BEA/GÖBEL, Organisation, 502.

<sup>1253</sup> VAHS, Organisation, 267.

<sup>1254</sup> BEA/GÖBEL, Organisation, 503.

es generiert sich – wie das *Change Management* – ebenfalls aus Erkenntnissen der Organisations- und Personalentwicklung und nimmt die Lernfähigkeit der einzelnen Organisationsmitglieder als Vorteil für das Lernen der ganzen Organisation in den Blick.<sup>1255</sup> Unter diesem Konzept „ist eine Organisation zu verstehen, die fähig ist, selbstständig Wissen zu generieren, zu sammeln und zu vermitteln, und die ihr Verhalten auf der Grundlage von neu gewonnenen Einsichten verändern kann“.<sup>1256</sup> Die Organisation als Ganze lernt durch die Lern- und Veränderungsprozesse ihrer einzelnen Mitglieder.<sup>1257</sup> Allein die Addition der individuell Lernenden einer Organisation ergibt aber noch lange keine lernende Organisation; damit die Organisation als Gemeinschaft von ihren Mitgliedern lernen kann, braucht sie „zusätzliche Dimensionen bzw. Maßnahmen oder Vorgehensweisen zur Vernetzung und kollektiven Nutzung dieses Lernpotentials“,<sup>1258</sup> oder kürzer formuliert: „Damit eine Organisation zur lernenden wird, hat sie ein systematisches Wissensmanagement zu betreiben.“<sup>1259</sup> Nimmt die Organisation diese Tatsache, d.h. genaugenommen ihre Mitglieder, ernst, steht sie einer großen Herausforderung gegenüber: Sie muss Strukturen schaffen, durch die das implizite Wissen der Organisationsmitglieder, das zwar vorhanden, aber für die Organisation als Ganze noch nicht verfügbar ist, „externalisiert“ werden kann. „Wissensmanagement“ bedeutet demnach, Strukturen und Regeln anzubieten, die es zulassen, dass implizites Wissen aller Mitglieder in explizites Wissen für die Organisation umgewandelt werden kann, d.h. dass das Wissen des und der Einzelnen kommunikativ von anderen Individuen in der Organisation aufgenommen und verwertet werden kann. Erst durch diese Umwandlung vom impliziten zum expliziten bzw. vom individuellen zum kollektiven Wissen beginnt eine Organisation zu lernen und sich zu verändern.<sup>1260</sup>

Stehen mit den betriebswirtschaftlich-systemischen Konzepten des Change Managements und der Lernenden Organisation für die Kirche nun schon wieder zwei neue Arbeits- und Entwicklungsfelder vor der Tür? Oder in der Perspektive und Sprache von Unternehmens- und Organisationsberatern gefragt: Wo lassen sich in der Kirche für

<sup>1255</sup> Die Theorie der „Lernenden Organisation“ beschäftigt die betriebswirtschaftlich-sozialwissenschaftliche Forschung seit Mitte der 1990er Jahre und setzt sie in Bezug zum „Change Management“, je nach Perspektive ist die erstgenannte Theorie dann ein gleichwertiges oder untergeordnetes Konzept der sich wandelnden Organisation. Als Vorreiter „organisationalen Lernens“ bzw. der „Lernenden Organisation“ gilt der US-amerikanische Managementexperte P.M. SENGE mit seiner These von der „fünften Disziplin“, vgl. z.B. DERS., Die fünfte Disziplin – die lernfähige Organisation, in: FATZER, G. (Hrsg.), Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch, Köln <sup>3</sup>1993, 145-178; RIEBE, H./SELBACH, B., Die lernende Organisation – Wunsch und Wirklichkeit, in: RIEBE, H./DÜRINGER, S./LEISTNER, H. (Hrsg.), Perspektiven für Frauen in Organisationen. Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt, Münster 2000, 67-82.

<sup>1256</sup> VAHS, Organisation, 425. Vgl. SCHREYÖGG, Organisation, 437f.

<sup>1257</sup> Zu den Grundformen organisationalen Lernens, die weitestgehend den allgemeinen Lernkategorien (Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernen) entsprechen, vgl. im Detail VAHS, Organisation, 420-425; SCHREYÖGG, Organisation, 437-445; SCHWARZ/PURTSCHERT/GIROUD, Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 61f.

<sup>1258</sup> Ebd., 60.

<sup>1259</sup> Ebd., 61.

<sup>1260</sup> Vgl. ebd., 61; BEA/GÖBEL, Organisation, 437.

diese beiden Management-Anwendungen Anschlusspotentiale aufdecken und (gewinnbringend) an den verantwortlichen (Kirchen-)Mann – in Gestalt eines Diözesanbischofs, Generalvikars etc. – bringen? Ausgehend von der Etablierung von Organisations- und Personalentwicklungskonzepten in vielen Diözesen bemühen sich Theologen wie Organisationsberater schon seit einiger Zeit, Anknüpfungspunkte für die Anwendung der Theorien des *Change Managements* und der *Lernenden Organisation* in der Kirche zu finden.<sup>1261</sup> Dabei wird aber eines zumeist übersehen: In der Kirche selbst ist die Rede von *Change Management* und *Lernender Organisation* zwar neu, doch die Themen hinter diesen Begrifflichkeiten sind altbekannt,<sup>1262</sup> sie gehören zum Glaubensgut bzw. zum Wissensreservoir der Organisation Kirche. Bei näherer Betrachtung findet sich das betriebswirtschaftliche Konzept des *Change Managements* bereits im kirchlichen Prinzip der *ecclesia semper reformanda* und die Theorie der *lernenden Organisation* in der theologischen Lehre vom Glaubenssinn der Gläubigen (*sensus fidelium*).

Wenn die Managementlehre davon spricht, dass *Change Management* für eine Organisation einen permanenten Wandlungsprozess bedeutet, so kann sie für diese Theorie einiges von der katholischen Kirche lernen, denn diese hat im Rahmen ihrer Selbstdefinition in den Dokumenten des Zweiten Vatikanischen Konzils festgehalten:

„Solange die Kirche auf ihrem Weg pilgert, wird sie von Christus zu dieser ständigen Reform gerufen, derer sie selbst als menschliche und irdische Einrichtung dauernd bedarf, so dass, wenn etwas nach Sach- und Zeitumständen entweder in den Sitten oder in der kirchlichen Ordnung oder auch in der Art und Weise der Verkündigung der Lehre – die von der Hinterlassenschaft des Glaubens genau unterschieden werden muss – weniger sorgfältig gewahrt worden ist, es zu geeigneter Zeit in richtiger und gebührender Weise wiederhergestellt wird.“ (UR 6,1)

Diese Konzilsaussage findet sich im Rahmen des Dekrets über die Wiederherstellung der Einheit der Christen (*Unitatis redintegratio*) und ist auf das Streben der Kirche nach Ökumene gerichtet. Das heißt aber nicht, dass diese Forderung nach ständiger Reform für Kirche nur Nebensache oder notwendiges Übel ist. Vielmehr hat sich Kirche damit in der Hauptsache zu beschäftigen, denn die permanente Veränderungsbereitschaft, das Streben nach Einheit auf das Reich Gottes hin, ergibt sich aus ihrem Status als zu Christus pilgerndes Gottesvolk, „*insofern* sie eine ‚menschliche und irdische Einrichtung‘

<sup>1261</sup> Vgl. z.B. DESSOY, V., „Lernende Organisation“. Mythos – Zauberwort – Perspektive, in: THOMAS-MORUS-AKADEMIE-BENSBERG (Hrsg.), Kirche als lernende Organisation. Supervision in einem von Tradition und Entwicklung geprägten System (Bensberger Protokolle 103), Bensberg 2000, 21-45; SEVERIN, B., Transformation als Wesensmerkmal von Kirchwerdung, in: THOMAS-MORUS-AKADEMIE-BENSBERG (Hrsg.), Kirche als lernende Organisation. Supervision in einem von Tradition und Entwicklung geprägten System (Bensberger Protokolle 103), Bensberg 2000, 215-232; PLANK, G., Die römisch-katholische Kirche: Eine Meisterin des Change-Managements?, in: doppel:punkt (Programmzeitung der Akademie Graz), Nr. 2 (2005), 16-19; ECKART, J., Von einer belehrenden zur lernenden Kirche. Kirche als lernende Organisation, in: LebZeug 60 (2005), 279-290; GROSS, H.-J./RUSSEL, Y., Personalentwicklung und Veränderungsmanagement in der Kirche. Theoretische Überlegungen und Praxisbeispiele aus dem Bistum Trier, in: DESSOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 88-101.

<sup>1262</sup> Vgl. DESSOY, Lernende Organisation, 21.



(also nicht, *insofern* sie eine göttliche Stiftung) darstellt.“<sup>1263</sup> Aus Treue zum Ursprung<sup>1264</sup> hat die Kirche als Ganze ihre Verhaltensweisen, ihre Strukturen und die Verkündigung ihrer Lehre immer wieder zu überprüfen; sie darf „nicht aufhöre[n], sich selbst zu erneuern, bis sie durch das Kreuz zum Lichte gelangt, das keinen Untergang kennt“ (LG 9,3). Die theologisch beschriebene Daueraufgabe der Kirche als *ecclesia semper reformanda* ist „zentraler Erfolgsfaktor“ für die Erfüllung des Sendungsauftrags Jesu Christi, Heilssakrament Christi für die Welt zu sein, und meint damit nichts anderes als das, was die Managementlehre in jüngster Zeit als *Change Management*, d.h. den geplanten, zielgerichteten Wandel einer Organisation bezeichnet.

Auch im Sinn des zweiten Konzepts der *Lernenden Organisation* hält die katholische Kirche für die Betriebswirtschaft einiges Erkenntnispotential bereit: Wenn die Theorie der *Lernenden Organisation* zunächst einmal besagt, dass jeder Organisation durch ihre Mitglieder und deren Wissen entscheidender Wissenszuwachs zukommt, so findet sich diese Theorie wiederum präzisiert in der theologisch-ekklesiologischen Lehre vom Glaubenssinn der Gläubigen (*sensus fidelium*):

„Die Gesamtheit der Gläubigen, welche die Salbung vom Heiligen Geist haben (vgl. 1 Joh 2,20 und 27), kann im Glauben nicht fehlgehen, [...]. Durch jenen Glaubenssinn nämlich, der vom Geist der Wahrheit erweckt und erhalten wird, hängt das Volk Gottes unter der Leitung des heiligen Lehramtes [...] dem einmal den Heiligen übergebenen Glauben (vgl. Jud 3) unwiderruflich an, dringt mit rechtem Urteil tiefer in ihn ein und wendet ihn im Leben voller an.“ (LG 12,1)

Die Lehre des Zweiten Vatikanischen Konzils vom gemeinsamen Glaubenssinn der Gläubigen<sup>1265</sup> beinhaltet die entscheidenden Momente des Konzepts der *lernenden Organisation* bzw. nimmt sie lange vor der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung vorweg: 1. Die *Gesamtheit der Gläubigen* ist Trägerin und Vermittlerin des Glaubensgutes der Kirche. „Der Glaubenssinn ist eine Befähigung, mit der jeder und jede einzelne in der Taufe beschenkt wird; allerdings ist diese Tauf-Befähigung wesentlich an die Gemeinschaft der Glaubenden gebunden, und zwar in einer doppelten Weise: Der Glaubenssinn kann sich erstens nur *in* der Gemeinschaft der Glaubenden entfalten, und er ist zweitens wesentlich Sinn *der* Gläubigen, so dass das *Miteinander das entscheidende Medium seiner Verwirklichung* ist.“<sup>1266</sup> 2. Durch den Glaubenssinn findet das Volk Gottes zum Glauben, „dringt mit rechtem Urteil tiefer in ihn ein und wendet ihn im Leben voller an“, heißt es im Konzilstext (LG 12,1). Die darin genannten Teilschritte Hören, glaubende Annahme und Bezeugung bzw. Weitergabe des Wortes Gottes weisen auf einen Lernprozess hin: Aus dem theoretischen Nachdenken über die Wahr-

<sup>1263</sup> HILBERATH, B.J., Theologischer Kommentar zum Dekret über den Ökumenismus Unitatis Redintegratio, in: HThK Vat.II 3, 69-223, 135.

<sup>1264</sup> Vgl. den ersten Satz von UR 6,1: „Da jede Erneuerung der Kirche wesentlich in einer vermehrten Treue gegenüber ihrer Berufung besteht [...]“.

<sup>1265</sup> Zur theologischen Bedeutung dieser Konzilslehre vgl. ausführlich Abschnitt 2.1.6.4 *Gemeinsamer Glaubenssinn* in dieser Arbeit.

<sup>1266</sup> DEMEL, Zur Verantwortung berufen, 2 [Hervorhebungen wie im Original].

heit des Glaubens und deren Erkenntnis folgt erst einmal das Bewahren, im Sinn von Nicht-Vergessen, dann das Vertiefen und schließlich das bezeugende Weitergeben, im Sinn von Anwenden und Vermitteln der Glaubensinhalte an andere. 3. Der Glaubenssinn der Gläubigen führt zum Glaubenskonsens (*consensus fidelium*), das heißt zur Übereinstimmung der Glaubenden in bestimmten Glaubensinhalten und zur gemeinsamen Äußerung dieser Übereinstimmung. Mit der Lehre von Glaubenssinn und Glaubenskonsens kennt die katholische Kirche eine „Institution“, die – ganz im Sinn der Managementlehre der *Lernenden Organisation* – zulässt, dass implizites Wissen der „Organisationsmitglieder“, d.h. der Gläubigen in explizites Wissen für die Organisation als Ganze, d.h. Kirche als Gemeinschaft der Gläubigen umgewandelt werden kann.<sup>1267</sup>

So vorbildlich die katholische Kirche im Sinn dieser drei Aspekte des Glaubenssinns für die Managementtheorie der *Lernenden Organisation* ist, so defizitär bleibt sie in der Praxis, denn es fehlt an Strukturen und Regeln, die den Glaubenssinn zu dem werden lassen, was er sein soll: bezeugende Instanz des ganzen Volkes Gottes für die Wahrheit Jesu Christi im Heiligen Geist. Kirche erscheint oft mehr als „Lehrende Organisation“ denn als Lernende, wenn die Wahrheiten des Glaubens vorwiegend von der Hierarchie kirchlicher Leitungsämters von oben nach unten verordnet werden.<sup>1268</sup> Jedoch ist Glaubenssinn „nicht einfach darauf zu reduzieren, dass die Gläubigen in gehorsamer Passivität bereitwillig hinnehmen, was ihnen von der Hierarchie als authentische Auslegung des Glaubens vorgelegt wird.“<sup>1269</sup> Zwar betont das Zweite Vatikanische Konzil, dass sich der Glaubenssinn des Gottesvolkes „unter der Leitung des heiligen Lehramtes“ (LG 12,1) vollzieht, doch „es wird nichts über die Zuordnung des Glaubenssinnes des ganzen Gottesvolkes zu der spezifischen Funktion des heiligen Lehramts im Hinblick auf den Glaubenssinn ausgesagt.“<sup>1270</sup> Angesichts der breiten Entfaltung der (Konzils-)Lehre und Theologie über das kirchliche Lehramt, insbesondere seine Aufgaben und Funktionen, nehmen Beschreibung und Rezeption der Lehre des *sensus fidelium* gegenwärtig eine marginale Position ein. Der gemeinsame Glaubenssinn wird von manchen Theologen dann zum Beispiel zum Glaubenszeugnis der „Volksfrömmigkeit“<sup>1271</sup> degradiert, dessen Authentizität sich an den Vorstellungen der kirchlichen Hierarchie in dem Maß bewähren muss, „als die Träger des hoheitlichen Lehramtes zu Mitträgern dieser Glau-

<sup>1267</sup> Vgl. zur Kompatibilität von Kirche und dem Konzept der lernenden Organisation außerdem J. ECKART, nach dessen Urteil sich die betriebswirtschaftlich-systemische Theorie als anschlussfähig an die paulinische Charismenlehre (1 Kor 12,12-31; Röm 12,4-6) erweist: Im Sinn der Charismenlehre geht es darum, das vorhandene Potential des Personals zu würdigen und zu fördern (DERS., Von einer belehrenden zur lernenden Kirche, 290); ähnlich schon bei SEVERIN, Transformation als Wesensmerkmal von Kirchwerdung, 229.

<sup>1268</sup> Vgl. ebd., 215.

<sup>1269</sup> WERBICK, Kirche, 147f.

<sup>1270</sup> Ebd., 34f.

<sup>1271</sup> AYMANS, W., Begriff, Aufgabe und Träger des Lehramts, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 659-669, 668. In Verbindung mit dem theologischen Verständnis des Volkes Gottes kann der Begriff „Volksfrömmigkeit“ auch positiv bestimmt werden, in der Regel wird er jedoch einfach als „Volksbrauchtum“ und weniger als theologische Meinung(säußerung) des Volkes Gottes verstanden.

benszeugnisse werden.“<sup>1272</sup> Andere Vorschläge stilisieren den gemeinsamen Glaubenssinn des Volkes Gottes zu demokratischer Mitverantwortung, z.B. verwirklicht durch Mehrheitsbeschlüsse der Gläubigen, denen das kirchliche Lehramt entsprechende Lehr- und Zeugnisautorität zuzugestehen hat.<sup>1273</sup> Die vom Konzil her unbestimmte Relation zwischen gemeinsamem Glaubenssinn der Gläubigen und kirchlichem Lehramt lässt viele Fragen offen, doch regt sie auch zu Versuchen an, das Zusammenwirken der beiden ekklesiologischen „Institutionen“ zu klären.<sup>1274</sup> Eine Deutung, die gewisse Kompatibilität zum betriebswirtschaftlichen Verständnis der lernenden Organisation aufweist, findet sich zum Beispiel im Ansatz des Kanonisten W. AYMANS: „Das Glaubensleben der Kirche entfaltet sich dabei in einem wechselseitigen Prozess, der von dem Lehramt und der Gemeinschaft der Gläubigen getragen wird. Dieser Prozess ist doppelschichtig: Einmal geht er von der amtlichen Verkündigung aus und zielt auf die Rezeption, ein andermal nimmt er von dem Glaubenssinn der Gläubigen seinen Ausgang mit dem Ziel, ihre Autorisierung durch das Lehramt zu finden.“<sup>1275</sup> Die Relation zwischen Glaubenssinn der Gläubigen und kirchlichem Lehramt als prozessuales Geschehen zu verstehen, weist Züge der Managementtheorie der *Lernenden Organisation* auf. Doch nützt die beste Theorie nichts, wenn sie in der Praxis scheitert, denn solange der Glaubenssinn der Gläubigen – theologisch gesprochen – ohne strukturelle Inkarnation im Gefüge der Kirche bleibt, wird er immer dem Ziel nachlaufen, „Autorisierung durch das Lehramt zu finden“, ohne es jemals zu erreichen. Diesen Vorgang mit dem Etikett „wechselseitiger Prozess“ zu versehen, kommt einer Mogelpackung gleich, da letztlich nur eine Seite, die des kirchlichen Lehramts, den Prozess steuert und von ihm profitiert. Zum wechselseitigen Prozess wird die Relation zwischen gemeinsamem Glaubenssinn der Gläubigen und kirchlichem Lehramt erst dann, wenn das kirchliche Lehramt „der Gegenwart des Geistes nicht nur in den Glaubenszeugnissen der Überlieferung, sondern auch im Glaubenssinn der gegenwärtigen Gläubigen und in den Zeichen der Zeit aufmerksam nachspürt. Dann verkehrt sich der Dienst einer formalen Struktur nicht in ein formalistisches Herrschaftsinstrument.“<sup>1276</sup>

Mit der Konzilslehre des *sensus fidelium* besitzt die Kirche bereits einen idealen Ausgangspunkt für diesen Lernprozess; will sie dem damit verbundenen Anspruch als *Lernende Organisation* gerecht werden, sollte sie ihre Hausaufgaben machen und kirchliches Lehramt und Volk Gottes so in Dialog, d.h. in einen Prozess des Wissensaustauschs

<sup>1272</sup> AYMANS, Träger des Lehramts, 668. Es darf in Frage gestellt werden, ob der nach LG 12,1 beschriebene Glaubenssinn, wonach alle Getauften und Gefirmten im Hl. Geist dem übergebenen Glauben anhängen, ihn mit rechtem Urteil tiefer erfassen und ihn im Leben voller anwenden, nicht mehr ist als fromme Übung in religiösen Ritualen und Bräuchen, die die Lehre der Kirche nur am Rande tangiert.

<sup>1273</sup> Vgl. z.B. die Vorschläge von DUQUOC, C., Das Volk Gottes als aktives Glaubenssubjekt in der Kirche, in: Conc(D) 21 (1985), 281-287 oder von SOBRINO, J., Die „Lehrautorität“ des Volkes Gottes in Lateinamerika, in: Conc(D) 21 (1985), 269-274.

<sup>1274</sup> BURGHARDT, Institution Glaubenssinn, 336-344.

<sup>1275</sup> AYMANS, Träger des Lehramts, 669.

<sup>1276</sup> KEHL, Kirche, 396f.

tauschs treten lassen, dass die Teilnahme aller Getauften und Gefirmten am prophetischen Amt Christi in Rückbindung an den Ursprung in Jesus Christus nicht Makulatur bleibt, sondern Realität wird. Aus der Sicht der betriebswirtschaftlichen Theorien des *Change Managements* und der *Lernenden Organisation* ist eine Organisation „nur dann optimal für die Erfüllung ihres Zwecks und ihre eigene Zukunftsfähigkeit gerüstet, wenn sie als Ganze, vermittelt durch die Lernbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitglieder, permanent aus Erfahrung lernt und zwar in allen ihren Dimensionen, sowohl was die Handlungsstrategien angeht als auch hinsichtlich der Organisationsstruktur und ihrer Organisationskultur. Das Entscheidende ist dabei keineswegs die Quantität von außen kommender Trainingsangebote und Mitgliederschulungen, sondern ein qualitatives innovationsfreudiges Klima innerhalb der Organisation, das durch persönlichkeitsförderliche Interaktion der einzelnen Individuen untereinander, in Teamarbeit mit den berufenen Leitungsorganen der Organisation kooperierend und von ihnen gefördert, dazu motiviert, personal und organisational ‚fortwährendes Lernen‘ zu lernen.“<sup>1277</sup> Wenn Diözesen, Diözesanbischöfe und kirchliche Verantwortliche im Anschluss an Personal- und Organisationsentwicklung mit den betriebswirtschaftlichen Konzepten des *Change Managements* und der *Lernenden Organisation* liebäugeln, sollten sie sich auf die theologischen Grundlagen der *ecclesia semper reformanda* und des *sensus fidelium* besinnen, die einiges an Potential für eine lernende und sich verändernde Organisation bzw. Kirche beinhalten. Deren Konkretisierung ist nämlich zunächst einmal theologische Aufgabe: angefangen bei einer grundsätzlichen Verankerung der Institution des Glaubenssinns des Volkes Gottes im kirchlichen Gesetzbuch mit der Konsequenz konkreter Partizipationsmöglichkeiten im Sinn von Mitbeteiligung, Mitsprache und Mitbestimmung aller Gläubigen im dialogischen Prozess mit dem kirchlichen Lehramt. Denn „Konzepte des Organisationslernens korrespondieren mit einem komplexen systemisch-evolutionären Verständnis von Führung, das eine Organisation nicht entsprechend einer Kommandostruktur durchdenkt und lenkt. Demnach ist für eine Kirche als lernende Organisation grundlegend, dass sich das Leitungsverständnis und damit der Führungsstil ändern. [...] Leitung ist demnach ein zielorientiertes Handeln, an dem alle aktiv partizipieren. Daraus erwächst ein neues Anforderungsprofil für kirchliche Führungskräfte, denn ihre Aufgabe ist es nunmehr, diesen [Veränderungs-]Prozess der Kirche als lernende Organisation zu moderieren und so durch ihre Führung subjektensibel, prozessorientiert und entwicklungsförderlich Selbstführung zu fördern. Entgegen der herkömmlichen Vorstellung besteht die Funktion der Führung nunmehr darin, den gemeinsamen Prozess dialogisch und partizipativ zu moderieren.“<sup>1278</sup> Der Theologe und Unternehmensberater M. BUMILLER propagiert kirchliches *Change Management* deshalb auch als „eine Grundhaltung, ein Ethos; [denn] als bloße Technik ist es unwirksam. Theologisch meint es die *Berufung* des Volkes Gottes, das Ausgraben seiner *Ressour-*

<sup>1277</sup> FÜRST/SEVERIN, Organisationsentwicklung, 265.

<sup>1278</sup> ECKART, Von einer belehrenden zur lernenden Kirche, 289.

cen. Kirchen ohne Change Management setzen auf Macht anstatt auf Charismen. Das mag einmal naheliegend gewesen sein. Im westlichen Kulturkreis bedeutet es heute Verzicht auf Zukunftsfähigkeit.“<sup>1279</sup>

#### **4.2.4 Finanz-, Vermögens- und Immobilienmanagement im „Hause Gottes“**

Wenn der katholischen Kirche von vielen Seiten immer wieder vorgehalten wird, auf Traditionen zu beharren und beratungsresistent zu sein, so treffen diese Vorwürfe auf einen Bereich sicher nicht zu: bei der Verwaltung kirchlicher Finanzen und Vermögens (z.B. auch Immobilien) kommen schon seit vielen Jahren Instrumente und Know-how der Betriebswirtschaft zum Einsatz. Dies ist längst nicht mehr nur der Fall in caritativen Einrichtungen (z.B. in kirchlichen Kindergärten, Altenheimen, Krankenhäusern etc.), die dazu aufgrund ihrer Rechts- und Wirtschaftsform (z.B. gemeinnützige GmbH [= gGmbH]) und der Vorgaben für staatliche Subventionierung zur Einhaltung finanzrechtlicher Vorschriften verpflichtet sind (z.B. Erstellung eines Jahresabschlusses, geordneter Nachweis von Einnahmen und Ausgaben etc.). Auch der Hl. Stuhl lässt seine jährlichen Bilanzen von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (z.B. von der Firma PRICEWATERHOUSECOOPERS) erstellen und sich in Finanz- und Vermögensfragen beraten; in ähnlicher Weise nehmen viele Diözesen des deutschsprachigen Raums die Dienstleistungen von Prüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen für die kirchliche Haushaltsrechnung in Anspruch, sei es in Form der Erstellung von Bilanzen, der Programmierung finanztechnischer Verwaltungsprogramme für diözesane Gegebenheiten oder der Übernahme ganzer betriebswirtschaftlicher Controlling-Konzepte. Dass die Kirche das (angeborene) Recht hat, „Vermögen zur Verwirklichung der ihr eigenen Zwecke zu erwerben, zu besitzen, zu verwalten und zu veräußern“, regelt c.1254 §1 CIC/1983, der einer ganzen Reihe von Canones zum kirchlichen Vermögensrecht voransteht (Buch V – Kirchenvermögen: cc. 1254-1310); die „eigenen Zwecke“ der Kirche werden in c.1254 §2 näher konkretisiert als „die geordnete Durchführung des Gottesdienstes, die Sicherstellung des angemessenen Unterhalts des Klerus und anderer Kirchenbediensteter, die Ausübung der Werke des Apostolats und der Caritas, vor allem gegenüber den Armen.“<sup>1280</sup> Diese Zwecke der Kirche (*fines proprii*) nach c.1254 §2

---

<sup>1279</sup> BUMILLER, M., Der Wind des Wandels. Managements des Wandels auch für die Kirchen?, in: THOMÉ, M., (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 189-197, 197 [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>1280</sup> Die Vermögensfähigkeit der Kirche gründet im göttlichen Naturrecht, „insofern die Kirche als verfasste menschliche Gemeinschaft das fundamentale Recht – so wie jede andere menschliche Gemeinschaft – auf jene Güter besitzt, derer sie für ihren Bestand und die Erreichung ihrer Ziele bedarf. Insoweit die Kirche von Christus als sichtbar verfasste Gemeinschaft mit bestimmten Zielen und den dafür erforderlichen Mitteln [...] ausgestattet wurde, zu deren Erreichung zeitliche Güter notwendig sind, liegt darin zugleich die Begründung ihrer Vermögensfähigkeit im *ius divinum positivum*“ (PREE, H., Grundfragen kirchlichen Vermögensrechts, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 1041-1068, 1054). Im Zweiten Vatikanischen Konzil wird die Vermögensfähigkeit der Kirche vorausgesetzt und bekräftigt (vgl. z.B. LG 8; GS 42 und 76; PO 17; PC 13; AA 8; GE 8; IM 3; AG 19).

sind nicht identisch mit dem Ziel der Kirche, Heilssakrament für die Welt zu sein, doch sind sie auf dieses eine Ziel hin ausgerichtet, denn die „Angewiesenheit der Kirche auf zeitliche Güter (*bona temporalia*) ist darin begründet, dass die Kirche auch ein gemeinschaftlich verfasstes, sichtbares Gefüge darstellt und ihre Heilssendung *in dieser Welt* und daher *unter den Bedingungen dieser Welt* zu erfüllen hat.“<sup>1281</sup>

Dass das Vermögen der Kirche mit Sorgfalt verwaltet, ja in Anlehnung an weltliche, d.h. staatliche Vorgaben und Verwaltungsvorschriften beaufsichtigt werden soll, regelt c.1284 CIC:

„§1. Alle Verwalter sind gehalten, ihr Amt mit der Sorgfalt eines guten Hausvaters zu erfüllen.

§2. Deshalb müssen sie:

- 1° darüber wachen, dass das ihrer Sorge anvertraute Vermögen auf keine Weise verlorengeht oder Schaden leidet; zu diesem Zweck müssen sie, soweit erforderlich, Versicherungsverträge abschließen;
- 2° dafür sorgen, dass das Eigentum an dem Kirchenvermögen auf nach weltlichen Recht gültige Weise gesichert wird;
- 3° die Vorschriften sowohl des kanonischen als auch des weltlichen Rechts sowie alle Bestimmungen beachten, die von dem Stifter, dem Spender oder der rechtmäßigen Autorität getroffen worden sind, besonders aber verhüten, dass durch Nichtbeachtung der weltlichen Gesetze der Kirche Schaden entsteht;
- 4° Vermögenseinkünfte und Erträge genau und zur rechten Zeit einfordern und sie sicher verwalten und nach dem Willen des Stifters oder nach den rechtmäßigen Bestimmungen verwenden;
- 5° die Zinsen aufgrund von Darlehen oder Hypotheken in der festgesetzten Zeit begleichen und dafür sorgen, dass das aufgenommene Kapital in geeigneter Weise getilgt wird;
- 6° das Geld, das nach Bestreitung der Ausgaben übrigbleibt und nutzbringend angelegt werden kann, mit Zustimmung des Ordinarius für Zwecke der juristischen Person anlegen;
- 7° die Einnahmen- und Ausgabenbücher wohlgeordnet führen;
- 8° am Ende jeden Jahres über die Verwaltung Rechenschaft ablegen;
- 9° Dokumente und Belege, auf die sich vermögensrechtliche Ansprüche der Kirche oder des Institutes gründen, gebührend ordnen und in einem entsprechenden und geeigneten Archiv aufbewahren, authentische Kopien derselben aber, soweit sich das leicht durchführen lässt, im Archiv der Kurie hinterlegen.

§3. Die jährliche Erstellung von Haushaltsplänen über die Einnahmen und Ausgaben durch die Verwalter wird dringend empfohlen; dem Partikularrecht bleibt es dabei überlassen, diese anzuordnen und Art und Weise der Aufstellung genauer zu bestimmen.“

Die Rechtsbestimmungen von c.1284 gelten für „alle Verwalter“ der Kirche, das heißt im allgemeinen Sinn für den Papst, der „die oberste Verwaltung und Verfügung über alle Kirchengüter“ inne hat (c.1273), und den Diözesanbischof, dem als Ordinarius „gewissenhaft die Verwaltung des gesamten Vermögens“ seiner Diözese zur Überwachung aufgetragen ist (c.1276 §1).<sup>1282</sup> Im speziellen Sinn meint c.1284 mit „Verwalter“

---

<sup>1281</sup> PREE, Grundfragen kirchlichen Vermögensrechts, 1042.

<sup>1282</sup> Neben dem hier angeführten Beispiel des Diözesanbischofs gilt c.1276 §1 selbstverständlich für jeden Ordinarius im Sinn eines Trägers ordentlicher Leitungsvollmacht, also z.B. auch für den Papst sowie für alle Vorsteher von Teilkirchen (etwa Gebietsprälaten oder -äbte, Apostolische Vikare oder

(*administrator*) den Vorsteher der juristischen Person, der das Vermögen gehört (z.B. Pfarrer für Pfarrei, Pfarrkirchenstiftung), sowie die Gläubigen, die als Diözesanökonom(in) (c.494 §1) oder Mitglied im Vermögensverwaltungsrat auf Diözesan- oder Pfarrebene (cc. 492 §1, 537) an der kirchlichen Vermögensverwaltung teilhaben (c.1282).<sup>1283</sup> Alle kirchlichen Vermögensverwalter sind nach c.1284 §2 dazu angehalten, das Vermögen der Kirche in jeder Form zu sichern, finanziellen Schaden abzuwenden, ggf. zusätzlich benötigtes Kapital aufzunehmen, anfallende Erträge für kirchliche Zwecke nutzbringend anzulegen, Einnahmen- und Ausgabenbücher zu führen, jährlich Rechenschaft abzulegen bzw. eine Revision durchzuführen sowie für eine adäquate Dokumentenverwaltung zu sorgen. Mehrmals zeigt sich in diesem Kanon die Absicht des kirchlichen Gesetzgebers, „dass das kirchliche Vermögensrecht soweit wie möglich dem staatlichen Recht entsprechen soll und vermögensrechtliche Rechtsakte und Maßnahmen grundsätzlich in einer zivilrechtlich wirksamen Form vollzogen werden sollen“<sup>1284</sup> – auf direkte Weise wird darauf z.B. in c.1284 §2 nn. 2 und 3 Bezug genommen,<sup>1285</sup> indirekte Hinweise auf Grundsätze betriebswirtschaftlicher/n Buchführung bzw. Rechnungswesens finden sich in den Formulierungen von §2 nn. 4, 5, 7 und 9. Die Empfehlung in c.1284 §3, jährliche Haushaltspläne über die voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben zu erstellen, zeigt eine deutliche Affinität zu typischen Vorgehensweisen betriebswirtschaftlicher Haushaltsplanung und Jahresrechnung. Zwar dürfen betriebswirtschaftliche Methoden des Rechnungswesens oder der Bilanzierung nicht mit den weltlichen Rechtsvorschriften, wie sie im Rahmen des kodikarischen Vermögensrechts immer wieder erwähnt werden, verwechselt oder in eins gesetzt werden, doch stellen sie wichtige Instrumente zur Umsetzung und Einhaltung der weltlich-staatlichen Rechtsvorgaben, z.B. zur verpflichtenden Anfertigung eines Jahresabschlusses für Unternehmen oder Nonprofit-Organisationen bestimmter Größe, dar.

In der Praxis deutscher Diözesen wurden bzw. werden die allgemeinen Vermögensverwaltungsvorschriften des CIC/1983 mit Hilfe verschiedener betriebswirtschaftlicher Instrumente umgesetzt. Zwar besitzt die römisch-katholische Kirche nach dem Recht der Bundesrepublik Deutschland den Status einer Körperschaft des öffentlichen Rechts und hat infolgedessen die hoheitliche Gewalt zur Erhebung der sog. „Kirchensteuer“

---

Präfekten, Diözesanadministratoren) und für alle (höheren) Ordensoberen (etwa Generaloberer, Provinziale, Vikare) wie für den Prälaten einer Personalprälaten.

<sup>1283</sup> Angesichts der Tatsache, dass das Amt bzw. der Dienst des Diözesanökonomen – je nach Sichtweise des „geistlichen Zweckes“ – sowie die Diözesan- und Pfarrvermögensverwaltungsräte nach den Vorgaben des CIC/1983 auch mit fachkundigen weiblichen Gläubigen besetzt werden können, wäre es angebracht, das Vorbild des „guten Hausvaters“ in c.1284 um das der „guten Hausmutter“ zu ergänzen.

<sup>1284</sup> PREE, Grundfragen kirchlichen Vermögensrechts, 1045. Weitere vergleichbare Empfehlungen des kirchlichen Gesetzgebers zur Anlehnung kirchlicher Vermögensverwaltung an die Vorschriften weltlichen Rechts finden sich in den cc. 1259, 1274 §5, 1286 n.1, 1288, 1290, 1296, 1299 §2, 1293 §2, 668 §4.

<sup>1285</sup> Vgl. PREE, Grundfragen kirchlichen Vermögensrechts, 1045.

unter ihren Mitgliedern,<sup>1286</sup> doch ist mit diesem Status keine Publikationspflicht des Kirchenvermögens verbunden.<sup>1287</sup> Von staatlicher Seite gibt es keine speziellen Bilanzierungsvorschriften für die katholische Kirche in Deutschland,<sup>1288</sup> auch von kirchlicher Seite ist das Rechnungswesen in den deutschen Diözesen nicht allgemeingültig geregelt, sondern in der Praxis individuell – unter Beachtung der allgemeinen kirchenrechtlichen Vorgaben zum Kirchenvermögen – ausgestaltbar und deshalb uneinheitlich.<sup>1289</sup> In der Regel verwenden die meisten Diözesen ein Rechnungs- und Bilanzierungssystem, das angelehnt ist an die Verwaltungskameralistik mit der „Trennung in einen Verwaltungs- und einen Vermögenshaushalt. Der Verwaltungshaushalt beinhaltet dabei alle nichtvermögenswirksamen Einnahmen und Ausgaben; der Vermögenshaushalt bezieht sich entsprechend auf die vermögenswirksamen Haushaltsbestandteile“,<sup>1290</sup> d.h. auf diejenigen Vermögensteile der Diözese, die aus Erwerb, Verkauf oder Liquidierung sowie aus Vermögensverschuldung resultieren.

Kamen in den Diözesen des deutschsprachigen Raums aus rein praktischen, nämlich buchhalterischen Gründen schon seit den 1970er Jahren verschiedene Anwendungen und (EDV-)Programme betriebswirtschaftlicher Haushalts- und Vermögensrechnung mehr oder weniger als Selbstläufer zur Anwendung, die noch dazu oftmals auf den wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnisstand ihrer Einführung in kirchliche Verwaltungen verblieben waren, so änderte sich die Situation Ende der 1990er Jahre schlagartig. Einige Diözesen, allen voran das sog. „Ruhrbistum“ Essen und die Erzdiözese Berlin, standen zu diesem Zeitpunkt angesichts jahrelang steigender (Personal-)Ausgaben bei stark rückläufigen Einnahmen (v.a. Kirchensteuerrückgang) kurz vor der finanziellen Bankrotterklärung bzw. Insolvenz. In dieser Situation riefen sie Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater zur Rettung bzw. Konsolidierung ihres Diözesanhaushalts zu Hilfe. Trotz eines – in den meisten Fällen – ordentlich geführten Rechnungswesens stellte sich in vielen Diözesen die Situation so dar, wie sie der frühere Kölner Generalvikar N. FELDHOFF realistisch schilderte:

„Dass die ‚fetten Jahre‘ vorbei sind, wird von den Fachleuten schon lange und immer wieder gesagt, aber viele wollten es nicht wahrhaben. Sonst hätte man ja Konsequenzen ziehen müssen, Stellen abbauen, möglicherweise sogar Entlassungen; und so etwas darf es in der Kirche doch nicht geben – meinen jedenfalls manche. Die Folge: In manchen Bistümern und kirchlichen Institutionen wurden die mehr oder weniger vorhandenen Rücklagen auf-

<sup>1286</sup> Die Möglichkeit zur Erhebung und Eintreibung der sog. „Kirchensteuer“ ist nicht integraler Bestandteil, sondern Rechtsfolge des Körperschaftsstatus der Kirche(n) in der Bundesrepublik Deutschland, genauer ist es Ausdruck ihrer hoheitlichen Gewalt (vgl. Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 Abs. 6 WRV).

<sup>1287</sup> Die (jährlichen) Informationsbroschüren und Online-Informationen einzelner Diözesen zur Verwendung der Kirchensteuereinnahmen geben nur (begrenzt) Auskunft über einen bestimmten Teil des kirchlichen Vermögens. Sie dürfen nicht verwechselt werden mit der – z.B. für größere Kapitalgesellschaften oder Stiftungen vorgeschriebenen Offenlegung des jährlichen Jahresabschlusses.

<sup>1288</sup> Erst wenn sich eine kirchliche Institution nach speziellen deutschen Rechtsformen öffentlichen oder zivilen Rechts organisiert (z.B. als Stiftung, eingetragener Verein, gGmbH etc.), so unterliegt sie – neben den grundsätzlichen kirchenrechtlichen Vorgaben – den Vorschriften dieser Rechtsform.

<sup>1289</sup> Vgl. MERTES, Controlling in der Kirche, 77.

<sup>1290</sup> Ebd.



gezehrt, bisweilen sogar Schulden gemacht, und plötzlich steht man vor einem Scherbenhaufen. Sparen müssen allerdings alle, auch die, die bisher vorsichtig waren, denn die fetten Jahre sind eben vorbei. Man kann nicht mehr so üppig leben wie bisher. Der Gürtel muss enger gezogen werden.“<sup>1291</sup>

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zeigte sich in vielen Diözesen des deutschsprachigen Raums um die Jahrtausendwende die paradoxe Konstellation, dass zwar die Haushaltsbücher ordnungsgemäß geführt wurden, das kirchliche Leitungspersonal die Warnsignale der Buchführung aber nicht richtig deuten konnte oder wollte und – im wahrsten Sinn des Wortes – im guten Glauben daran weiter wirtschaftete, dass sich der Diözesanhaushalt bald von selbst bzw. durch die Hilfe Gottes regulieren würde. Der erhoffte Beistand Gottes gestaltete sich in dieser Situation in der Praxis vieler Diözesen als (kostspieliger) Eingriff externer Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater: Auf der Basis buchhalterischer Ist- und Soll-Werte empfahlen sie den Diözesen jene radikalen Spar- und Konsolidierungsmaßnahmen im Personal-, Immobilien- und Investitionsbereich, zu denen sich Bischöfe und Generalvikare bislang außer Stande gesehen hatten.

Die Finanznot und die Sparzwänge der Diözesen können aus heutiger Perspektive geradezu als Aufbruchsignal für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung verstanden werden, denn seit Ende der 1990er Jahre setzen sich immer mehr (Nachwuchs-) Wissenschaftler und -wissenschaftlerinnen mit Anwendungsmöglichkeiten betriebswirtschaftlichen Finanzmanagements für Kirche auseinander. Dabei lassen sich mehrere Auffälligkeiten beobachten:

1. Die ersten Ansätze in dieser Richtung beschäftigen sich mit Empfehlungen für evangelische bzw. protestantische, evangelisch-reformierte oder freikirchliche Gemeinden. Dazu zählt zum Beispiel M. PATZENS Untersuchung zur „Führung von evangelisch-reformierten Gemeinden“ (1997) sowie die theologisch-wirtschaftswissenschaftliche Studie M. BLÖMERS zu den Marketing- und Managementprinzipien der US-amerikanischen Gemeindegrowthbewegung (1998).<sup>1292</sup>

---

<sup>1291</sup> FELDHOF, N., Zur Zukunft der Kirchenfinanzen, in: StZ 222 (2004), 363-369, 363.

<sup>1292</sup> BLÖMER, M., Die Kirchengemeinde als Unternehmen. Die Marketing- und Managementprinzipien der US-amerikanischen Gemeindegrowthbewegung (Hamburger Theologische Studien 18), Münster 1998. Die theologisch-wirtschaftswissenschaftliche Studie BLÖMERS machte die Missions- und Managementmechanismen der „Willow Creek Community Church“ im deutschsprachigen Raum bekannt. Die wissenschaftliche Untersuchung evangelischer und ähnlicher Kirchen (bzw. kirchlicher Gemeinschaften – aus kath. Sicht) in Management-Perspektive dauert nach wie vor an; inzwischen legen nicht nur mehr Wirtschaftswissenschaftler allein, sondern auch wirtschaftswissenschaftlich geschulte bzw. interessierte Theologen oder Staatskirchenrechtler Arbeiten zu diesem Thema vor. Vgl. in jüngerer Zeit z.B. RUPP, ST., Verwaltungsmodernisierung in der Kirche. Eine Untersuchung am Beispiel des Neuen Steuerungsmodells der Evangelischen Landeskirche in Baden (Schriften zum Staatskirchenrecht 20), Frankfurt a.M. 2004; FAMOS, Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis; ABROMEIT, H.-J./CLASSEN, C.D./HARDER, H.-M. u.a. (Hrsg.), Leiten in der Kirche. Rechtliche, theologische und organisationswissenschaftliche Aspekte (GThF 13), Frankfurt a.M. 2006; BASSLER, K., Finanzmanagement als Chance kirchlichen Lernens. Betriebswirtschaftliche und praktisch-theologische Analysen zu neuen Steuerungsinstrumenten der evangelischen Kirchen in Baden-Württemberg (APrTh 30), Leipzig 2006.

2. Kurze Zeit später und bald nach dem öffentlichen Bekanntwerden der Finanznöte in vielen deutschsprachigen Diözesen legen junge Wirtschaftswissenschaftler erste Untersuchungen zur Optimierung des Finanzmanagements der katholischen Kirche vor. So beschäftigen sich zum Beispiel die beiden Schweizer B. DÄHLER und U. FINK mit „Finanzmanagement und Kundenmarketing in der katholischen Kirche in der Schweiz“ und plädieren für ein sog. „*New Church Management*“ auf der Basis des schon existierenden ökonomischen Forschungszweigs des „New Public Managements“, des Managements öffentlicher Verwaltungen (1999).<sup>1293</sup> Bis heute wegweisend ist die Arbeit von M. MERTES zum Thema „Controlling in der Kirche“, eine Untersuchung zur betriebswirtschaftlichen Messbarkeit kirchlicher Leistungen und Anwendung finanztechnischer Steuerungsmechanismen am Beispiel der Diözese Münster (2000).<sup>1294</sup> Von vergleichbarer Bedeutung ist C. LEIMKÜHLERS Analyse zur „Unternehmensrechnung und Überwachung in kirchlichen Verwaltungen“, die eine Anpassung des kirchlichen Finanz- und Rechnungswesens an (aktuelle) Standards betriebswirtschaftlich-strategischen Managements einfordert und dazu konkrete Vorschläge gibt (2004).<sup>1295</sup>
3. Eine Vielzahl dieser Studien stammt aus dem Schweizer Raum bzw. beschäftigt sich mit der Situation der (katholischen) Kirche und Diözesen in der Schweiz.<sup>1296</sup> Die Hintergründe für die Attraktivität von wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen auf diesem Gebiet liegen zum einen im sog. „dualen System“ der Schweizer Kirche und Kirchenfinanzierung. Danach ist einer (oder mehreren) kirchenrechtlichen Pfarrei(en) die – i.d.R. mit den Grenzen der politischen Gemeinden übereinstimmende – sog. „Kirchgemeinde“ als staatskirchenrechtliche Struktur zur Seite gestellt, die als Gebietskörperschaft auf dieser untersten Ebene Kirchensteuer einzieht, davon kirchliches Personal besoldet und die Infrastruktur der Pfarrei (Kirchen, Pfarrheime etc.) finanziert. Zum anderen wurden an Schweizer Hochschulen in den 1990er Jahren zwei wichtige Managementrichtungen entwickelt, deren Ansatzpunkte u.a. besondere Kompatibilität zur komplexen Wirklichkeit der katholischen Kirche aufweisen: Das sog. Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (nach P. SCHWARZ, Freiburg/Überlingen) und das sog. St. Galler Management-Modell des „New Public Management“ (NPM, nach H. ULRICH u.a., St. Gallen) eignen sich auf-

---

<sup>1293</sup> DÄHLER, B./FINK, U., *New Church Management. Finanzmanagement und Kundenmarketing in der katholischen Kirche in der Schweiz* (Management-Weiterbildung Universität Zürich 19), Bern 1999.

<sup>1294</sup> MERTES, *Controlling in der Kirche*.

<sup>1295</sup> LEIMKÜHLER, *Unternehmensrechnung und ihre Verwaltung in kirchlichen Verwaltungen*. Vgl. auch die Arbeit von THOMES, E.M., *Rechnungslegung der Katholischen Kirche. Besonderheiten dargestellt am Beispiel der Pensionsverpflichtungen gegenüber Priestern* (EHS.VBWL 3196), Frankfurt a.M. 2006.

<sup>1296</sup> Vgl. z.B. DÄHLER/FINK, *New Church Management*; BISCHOFBERGER, *Kirchliches Management*; DERS./BELOK, *Kirche als pastorales Unternehmen*; ZÜND, *Visitation und Controlling in der Kirche*.

grund ihrer Sensibilität für Anwendungen jenseits profitorientierter Unternehmens- und Organisationskategorien, also insbesondere auch für Diözesen und Pfarr- bzw. Kirchgemeinden. In der Folge sind einige wegweisende Kooperationen zwischen Wirtschaftswissenschaft und katholischer Theologie entstanden, zum Beispiel in Form regelmäßiger Seminare zum Management der „NPO“ Kirche an universitären Management- oder Kirchenrechts-Instituten.<sup>1297</sup>

4. Stellte die diözesane Finanz- und Vermögensverwaltung für die meisten kirchlichen Leitungsverantwortlichen bis Ende der 1990er Jahre eine unliebsame, da „weltliche“ Notwendigkeit dar, die sie angesichts der geistlichen Realität von Kirche gerne ignorierten bzw. an nicht-kirchliche Fachleute auslagerten, so führten die Finanznöte und Sparmaßnahmen bei einigen Bischöfen, Generalvikaren etc. vermehrt zu einem Nachdenken über theologisch und ekklesiologisch sinnvolles Wirtschaften und Haushalten im „Hause Gottes“. Infolgedessen setzen sich kirchliche und diözesane Führungskräfte nicht nur intensiv mit betriebswirtschaftlichen Vermögensverwaltungs- und Managementmodellen für Diözesen auseinander und lassen Diözesanverwaltungsapparate umgestalten oder neu strukturieren, sondern stellen zunehmend auch theologisch-betriebswirtschaftliche Experten in den kirchlichen Dienst bzw. animieren das eigene (theologische) Fachpersonal zur betriebswirtschaftlichen Weiterbildung und Reorganisation diözesaner Vermögensverwaltungsstrukturen. Ein Paradebeispiel dafür ist die Erzdiözese Hamburg, die die – oben erwähnte – Betriebswirtschaftlerin C. LEIMKÜHLER in der Finanzverwaltung beschäftigte, ihr die Gelegenheit zur (wissenschaftlichen) Untersuchung des kirchlichen Finanz- und Vermögensmanagements bot und ihre Forschungsergebnisse für die Praxis der Diözesanverwaltung umsetzte. C. LEIMKÜHLER ist heute als erste und einzige Frau Finanzdirektorin einer deutschen Diözese.
5. Neben neueren Modellen des Finanz- und Vermögensmanagements kommen in vielen Diözesen zunehmend auch moderne Methoden des Immobilienmanagements zur Anwendung. Hintergrund dafür sind wiederum Sparzwänge, denn viele Diözesen sind zwar reich an Immobilien in Form von Kirchen, Kapellen, Pfarrhäusern, Pfarrheimen, Bildungshäusern, Ordinariaten, Kindergärten, Alten-

<sup>1297</sup> U.a. fanden und finden regelmäßige Dialoge dieser Art zum Beispiel statt an der Professur für Kirchenrecht und Staatskirchenrecht der Universität Luzern (unter Leitung von A. LORETAN-SALADIN) oder an verschiedenen Management-Lehrstühlen und -Instituten der Universitäten St. Gallen, Luzern und Freiburg/Überlingen. Vgl. LORETAN, A., Geleitwort des Herausgebers der Reihe, in: BISCHOFBERGER, P., Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen (ReligionsRecht im Dialog 1), Münster 2005, vf; JÄGER, A., Vorwort, in: BISCHOFBERGER, P., Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen (ReligionsRecht im Dialog 1), Münster 2005, vii-ix. Vgl. z.B. auch die „Praxisarbeit“ des Theologen D. KOSCH, Generalsekretär der Römisch-Katholischen Zentralkonferenz der Schweiz (vergleichbar mit dem Zentralkomitee der Katholiken in Deutschland), die 2007 im Rahmen eines Seminar für Public- und Non-Profit Management an der Universität St. Gallen entstanden ist: DERS., Leistungsvereinbarungen als Führungsinstrument für kirchliche Institutionen, in: [http://www.kath.ch/news/upload\\_rkz/leistungsvereinbarungen%20%28uni%20sg%29.pdf](http://www.kath.ch/news/upload_rkz/leistungsvereinbarungen%20%28uni%20sg%29.pdf) (10.07.2010).

heimen, vermieteten Häusern und Wohnungen (sozialer Wohnungsbau durch kirchliche Siedlungswerke) etc., müssen für den Unterhalt, Erhalt oder notwendigen Neubau dieser Objekte aber auch hohe Aufwendungen investieren. „In nahezu allen kirchlichen Haushalten stellen die Ausgaben für Immobilien den zweitgrößten Kostenblock nach den Personalkosten“ dar,<sup>1298</sup> konstatiert die Theologin und Unternehmensberaterin R. VON GIESEN, die in jüngerer Zeit ein Konzept zur Immobilienverwaltung für Diözesen vorgelegt hat.<sup>1299</sup>

Finanznot und Sparzwang bildeten gerade in den letzten Jahren den Ausgangspunkt für die wissenschaftliche Untersuchung und praktische Anwendung von Finanz-, Vermögens- und Immobilienmanagement für die katholische Kirche. Während das kirchliche Führungspersonal weniger zu theologischen, dafür aber zu sehr realistischen Einschätzungen der finanziellen Situation der Diözesen gelangte – so zum Beispiel der bereits zitierte Kölner Generalvikar N. FELDHOFF: „die fetten Jahre sind eben vorbei. [...] Der Gürtel muss enger gezogen werden“<sup>1300</sup> oder der (damalige) Trierer Bischof R. MARX: „Im Keller des Bischofshauses kann ich kein Geld drucken“<sup>1301</sup> –, machte sich eine Reihe von kirchlich engagierten und interessierten Wirtschaftswissenschaftlern Gedanken darüber, welche betriebswirtschaftlichen Instrumente kirchliche Verwalter benötigen, um „ihr Amt mit der Sorgfalt eines guten Hausvaters“ (c.1284 §1 CIC/1983) gerade in dieser Extremsituation erfüllen zu können. Die promovierte Finanzexpertin C. LEIMKÜHLER schreibt der Kirche dazu eine auch für Theologen verständliche Aussage ins Stammbuch:

„Die systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft wird für kirchliche Verwaltungen angesichts der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu einem zentralen Faktor für die Sicherung der Existenz der kirchlichen Rechtspersonen.“<sup>1302</sup>

Und der Controlling-Experte M. MERTES stellt fest:

„Die katholische Kirche als Non-Profit-Organisation und Dienstleistungsbetrieb sieht sich in den vergangenen Jahren einem verstärkten Anpassungs- und Veränderungsdruck gegenüber. Im finanziellen und organisatorischen Bereich zwingen sowohl Herausforderungen wie eine hohe Zahl von Kirchenaustritten und der allgegenwärtige Priestermangel als auch eine hinsichtlich des Finanzgebarens der Kirchen zunehmend kritischer werdende Öffentlichkeit zum Nachdenken über mögliche Veränderungen. Darüber hinaus sollte auch der Gedanke leitend sein, zum Wohl der Organisation Kirche eine effektive und effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen anzustreben.“<sup>1303</sup>

---

<sup>1298</sup> GIESEN, R. VON, *Ökonomie der Kirche? Zum Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität in praktisch-theologischer Perspektive* (PThE 100), Stuttgart 2009, 167.

<sup>1299</sup> Vgl. ebd., 166-178.

<sup>1300</sup> FELDHOFF, *Zur Zukunft der Kirchenfinanzen*, 363.

<sup>1301</sup> O.A., Interview mit Bischof Reinhard Marx, in: *Focus* vom 29.12.2003, 23.

<sup>1302</sup> LEIMKÜHLER, *Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen*, VII.

<sup>1303</sup> MERTES, *Controlling*, 11.

Diese kurzen Beispiele stellen unter Beweis, dass nicht nur Theologie und theologische Experten, sondern auch betriebswirtschaftliches Management einen wichtigen Beitrag „zum Wohl der Organisation Kirche“<sup>1304</sup>, d.h. ebenso: zum „Heil der Seelen“ leisten kann. Angesichts der Finanznot und des Immobilienreichtums vieler Diözesen lässt sich professionelles Finanz-, Vermögens- und Immobilienmanagement als hilfreiches Instrument einsetzen, allerdings wurden und werden Kirche und Theologie durch die Einführung dieser Instrumente schon mehrmals auf eine harte Probe gestellt: Zu Kollisionen zwischen Management und Kirche, zwischen Diözesanleitungen bzw. Unternehmensberatern und Pfarreimitgliedern kommt es immer dann, wenn (kirchliche) Manager aufgrund realistischer Finanz- und Personalprognosen (Gläubigenzahl im Allgemeinen wie Mitarbeiterzahl im Speziellen) zum Schluss kommen, dass ein Kirchengebäude aufgegeben, abgerissen oder verkauft werden muss, sodass eine ganze Pfarrei ihren bisherigen Versammlungsort verliert und einer anderen Pfarrgemeinde zugeschlagen wird.<sup>1305</sup> Ähnlich heftige Interessenkonflikte und Enttäuschungen ergeben sich, wenn aufgrund des Sparzwangs der Rotstift an den Schreibtischen der „Kirchenmanager“ das Diktat führt und Entlassungen oder Einstellungsstopps kirchlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf der Tagesordnung stehen, so zum Beispiel „betriebsbedingte“ Kündigungen von Erzieherinnen in den Diözesen Essen und Berlin, von Kirchenzeitungsredakteuren in Paderborn (2010) oder ein – inzwischen (2009) wieder aufgehobener – Einstellungsstopp für Pastoralreferenten und -referentinnen in Bamberg (2004). Erst auf lange Frist wird sich zeigen, ob ein derartiges Management – im doppelten Sinn – in der Lage ist, Pfarreien von einer versorgten zu einer für sich selbst sorgenden Gemeinde zu führen, und auf diese Weise theologisch-ekklesiologischen Grundsätzen gerecht werden kann.

#### ***4.2.5 Marketing und Fundraising „im Namen des Herrn“***

Dass die Kirche zur Realisierung ihres Sendungsauftrags in der Welt – quasi zur Sicherung ihres Lebensunterhalts – in einem gewissen Rahmen auch finanzieller Mittel bedarf, ist schon seit der Zeit der beginnenden Institutionalisierung in der Frühen Kirche selbstverständlich.<sup>1306</sup> Dass die Kirche ihre Finanzen und ihr Vermögen mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Methoden in sinnvoller Weise verwaltet, ist im Vergleich dazu zwar eine relativ junge Errungenschaft, darf inzwischen aber auch schon zu den Standards kirchlichen Managements gezählt werden. An einem Aspekt der Wirtschaftsfähigkeit und des Managements scheiden sich in der Kirche aber regelmäßig die Geister: „Soll Kirche Werbung treiben?“ fragten sich (katholische) Theologen schon vor mehr

<sup>1304</sup> MERTES, Controlling, 11.

<sup>1305</sup> Vgl. dazu die Dokumentation bei GERHARDS, A./STRUCK, M. (Hrsg.), Umbruch – Abbruch – Aufbruch? Nutzen und Zukunft unserer Kirchengebäude (Studien zu Kirche und Kunst 6), Regensburg 2008.

<sup>1306</sup> Vgl. PREE, Grundfragen kirchlichen Vermögensrechts, 1041.

als 40 Jahren und diskutierten,<sup>1307</sup> wie die Aussage des Konzilsdekrets über die sozialen Kommunikationsmittel („*Inter mirifica*“) auszulegen sei, dass die Kirche u.a. die Pflicht hat, „die Heilsbotschaft auch mit Hilfe der sozialen Kommunikationsmittel zu verkünden“ (IM 3,1).<sup>1308</sup> Heute stellt sich die Frage zwar etwas anders, ist aber noch immer mit derselben Problematik verbunden: Darf und soll Kirche *Marketing* betreiben? Braucht die Kirche *Marketing*?

Nach betriebswirtschaftlichem Verständnis ist *Marketing* ein wichtiges Prinzip strategischen Managements, also Teil einer Führungsmethode für Unternehmen wie Organisationen und Verpflichtung für deren Führungsverantwortliche bzw. Amtsträger. In seinen Anfängen in den 1950er Jahren meinte *Marketing* ursprünglich die Vermarktung bzw. Distribution (produzierter) Güter, vor allem unter den Bedingungen, dass das Angebot größer ist als die Nachfrage und dass es mehrere Anbieter auf dem Markt, d.h. auch Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck gibt. Nach heutigem Verständnis ist *Marketing* nicht mehr nur Werbung und Kommunikation für ein Produkt. Vielmehr umfasst es die Planung und Gestaltung aller Maßnahmen, durch die gewünschte Austauschprozesse zwischen einem Unternehmen bzw. einer (Nonprofit-)Organisation und seinen Märkten und Zielgruppen erreicht werden sollen (Transaktionsansatz von PH. KOTLER).<sup>1309</sup>

Während Kritiker die Kirche vor diesem Hintergrund eindringlich davor warnen, den Glauben als „Produkt“ an die Wünsche potentieller „Kunden“ anzupassen und die Botschaft Christi mit Hilfe der Methoden strategischen Managements auf dem „Markt der Möglichkeiten“ feil zu bieten,<sup>1310</sup> haben sich viele Diözesen des deutschsprachigen Raums schon längst von den Fertigkeiten des *Marketings* und (externer) Marketingexperten überzeugen lassen:<sup>1311</sup> Die Diözese Essen hat im Jahr 2001 durch eine aufwändi-

<sup>1307</sup> Vgl. DREIER, W., Soll die Kirche Werbung treiben?, Köln 1967; GASS, F.U., Werbung im Dienste der Kirche, Limburg 1966. Das Beispiel des Münsteraner Priesters und Wissenschaftlers W. DREIER zeigt, dass man von dieser Frage in der Nachkonzilszeit hin- und hergerissen war: „Sollte die Aktualität des Themas ‚Kirche und Werbung‘ eine neue Phase ‚kirchlicher Werbung‘ andeuten, wobei vor allem der Erfolg wirtschaftlicher Absatzwerbung für Konsumgüter (Konsumwerbung) zum faszinativen Vorbild wird? Man geht kaum fehl in der Annahme, dass auch hier, in der uns alle, Priester wie Laien, mitbetreffenden Frage das Unbehagen dominiert, gepaart allerdings mit einer neu gewachsenen Bereitschaft die ‚Zeichen der Zeit‘ zu erforschen und nach einer zeitgemäßen Verkündigung der kirchlichen Botschaft zu suchen“ (ebd., 9f). „Muss nicht die Kirche in der offenkundigen Reizüberflutung durch die moderne Werbung ein von jeder Werbung freibleibender Raum natürlich-übernatürlichen Lebens sein?“ (ebd., 27).

<sup>1308</sup> Vgl. auch IM 13,1: „Alle Kinder der Kirche sollen in gemeinsamer Gesinnung und Überzeugung versuchen, sich der sozialen Kommunikationsmittel unverzüglich und mit höchstem Eifer wirksam in den verschiedensten Werken des Apostolats, je nachdem, wie es die sachlichen und zeitlichen Umstände erfordern, zu bedienen [...]“

<sup>1309</sup> Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER, Betriebswirtschaftslehre, 114-119.

<sup>1310</sup> Vgl. auch die Aussage eines Passanten einer Züricher Straßenumfrage zu Marketing und Kirche: „Wenn sie so attraktiv gemacht werden soll, wie einige das anstreben, ist die Kirche dann noch die Kirche?“ (zitiert nach: WAGNER, R., Missio und Marketing. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Kirche und Marketing“ der Paulus-Akademie Zürich (03.09.2005), in: <http://www.paulus-akademie.ch/berichte/index.php> (Folie 11) (10.07.2010).

<sup>1311</sup> Während kirchliches Marketing in Europa noch vergleichsweise in den Kinderschuhen steckt, hat es in US-amerikanischen Kirchen und Diözesen einen hohen Wirkungs- und Perfektionsgrad erreicht.. Vgl. z.B. GLUSENKAMP, R.T., Signs for These Times. Church Signs that Work, St. Louis 1998. Darin werden v.a. Großplakate mit sprechenden kirchlichen Werbebotschaften an Highways propagiert,

ge Werbekampagne (Broschüren, Anzeigen, Online-Auftritt, Plakatwände) versucht, junge Männer für den Priesterberuf zu gewinnen, die (Erz-) Diözesen Wien und Regensburg werben seit einigen Jahren am Valentinstag mit einem professionell gestalteten „Liebesbrief von Gott“ – in Marketingsprache: einem „Giveaway“ – bei vorbeieilenden Passanten um Aufmerksamkeit für Gottesdienste. Die Kooperation zwischen Kirche und Marketing gilt Kirchenvertretern wie Werbefachleuten als eine Art Gratwanderung, denn sie bewegt sich auf einem schmalen Grat zwischen Inhalt und Verpackung, Tradition und Zeitgeist, Glaubwürdigkeit und Bedürfnisorientierung.<sup>1312</sup> Dabei ist Marketing für die Kirche genau genommen „weder etwas Neues noch etwas Bedrohliches, sondern ein wichtiger Teil der Kirche, der immer schon da war.“<sup>1313</sup> Darauf machen nicht etwa Kirchenverantwortliche und Theologen, aufmerksam, vielmehr sind es externe Werbefachleute, wie zum Beispiel R. WAGNER (Schweizer Werbe-Agentur one marketing), die die Kirche an (theologische) Selbstverständlichkeiten erinnern:

„Bereits im Verständnis von Kernbegriffen der christlichen Theologie finden sich viele Ansätze – drei Beispiele kurz herausgegriffen: *Traditio*, *communio*, *missio*. *Traditio* kommt von *tradere*, überbringen – eine Botschaft überbringen, aber auch ‚rüberbringen‘; dafür sorgen, dass sie ankommt und sich verbreiten kann. Eine klassische Marketingfrage: auf welchem Kanal und wie kommunizieren, dass die ‚Message‘ auch ankommt? Tradition heißt nicht nur Altes bewahren, sondern auch neu interpretieren und so überhaupt weitergeben können. *Communio* bedeutet Gemeinschaft – in Ihrer Welt insbesondere die Symbolisierung durch das Abendmahl, die Kommunion. Die Förderung des Zusammenhalts dieser Gemeinschaft durch das Teilen und MITTEILEN von der Bedeutung dieser Botschaft. Kommunizieren hat den gleichen Wortstamm: der Austausch ist ein wesentliches Element der Gemeinschaft – und im Marketing. *Missio* schließlich ist die Botschaft an sich, aber auch die Mission: eine Gemeinschaft zu bilden (*communio*) und die Botschaft zu überbringen (*traditio*).“<sup>1314</sup>

Die Frage, ob Kirche Marketing braucht bzw. betreiben darf, stellt sich damit also noch einmal anders: „Welches ist für die heutige Zeit der passende, stimmige, eigenständige Weg, der an diese Tradition der Kirche anknüpft?“<sup>1315</sup> Auch wenn diese Argumentation beiläufig wie ein geschicktes Umgarnen der Kirche durch Vertreter der Marketingbranche klingt, ist ihr Wahrheitsgehalt im Hinblick auf den Sendungsauftrag Jesu Christi an die Kirche auch für kirchliche Amtsträger bzw. Theologen nicht zu leugnen. Denn bei genauer Betrachtung fordert allein schon der Missionsbefehl Christi,

„Darum geht zu allen Völkern und macht alle Menschen zu meinen Jüngern; tauft sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes, und lehrt sie alles zu befolgen, was ich euch geboten habe. Seid gewiss: Ich bin bei euch alle Tage bis zum Ende der Welt“ (Mt 28,19f),

---

z.B. mit kirchenjahreszeitlich wechselnden Slogans wie diesen: „Jesus is the reason for the season!“ (Advent), „Slim for him“ (Fastenzeit) oder „Mourning has broken on Easter Morning!“ (Ostern).

<sup>1312</sup> Vgl. WAGNER, *Missio und Marketing*, 4.

<sup>1313</sup> Ebd., 3.

<sup>1314</sup> Ebd., 5 [Satzbau und Hervorhebungen wie im Original].

<sup>1315</sup> Ebd., 2.

die Kirche zur praktischen Konsequenz heraus, für die Ausbreitung der Botschaft vom Reich Gottes zu sorgen, also Werbung, Kommunikation und Marketing im Namen Christi zu betreiben. „Wir brauchen Marketing, das ist nicht die Frage – wir sind sogar und waren schon immer gut in Marketing“, <sup>1316</sup> lautet deshalb der Slogan und Anfeuerungsruf von Marketingexperten für Kirchenverantwortliche, in dem sich auch Bewunderung der Werbebranche für die Kirche verbirgt – gilt sie schließlich als eine der ältesten und bekanntesten „Marken“, die weithin sichtbar mit Kreuzen (als „Logo“) auf großen Kirchenbauten und Hinweisschildern für Gottesdienste an fast jeder Ortseinfahrt wirbt, womit sie anderen „Global Players“ wie COCA-COLA oder McDONALD’S zumindest werbetechnisch den ersten Rang abläuft. <sup>1317</sup> Während sich hier also Marketingexperten ein Bild davon machen können, wie der Symbolismus einer Organisation die ganze Welt durchzieht, kann sich Kirche ihre über Jahrhunderte erworbenen Fähigkeiten auf diesem Gebiet vor Augen halten und ggf. mit Hilfe aktueller Marketingtechniken und -strategien so optimieren, dass sie ihrem eigentlichen Grundauftrag gerecht(er) wird. <sup>1318</sup> Zum Großteil bewusst und nur manchmal unbewusst geschieht dies in der katholischen Kirche in der Tat gegenwärtig auf allen Ebenen: Das „Jahr der Priester“, das Papst Benedikt XVI. zum Kirchenjahr 2009/2010 für die ganze Weltkirche ausgerufen hat, ist beispielsweise eine Jahres-(Werbe-)Kampagne für den Priesterberuf; von noch größerem Werbeaufwand zeugen die sog. „Weltjugendtage“, die im Zeichen des Kreuzes als kirchliche Großevents für Jugendliche im 4- bis 5-Jahresrhythmus durch Welthauptstädte touren; <sup>1319</sup> professionell organisierte und zum Teil umfangreiche Werbemaßnahmen finden auch auf der Ebene einzelner Diözesen statt, z.B. in Form der Konzeption einer Stadtmission (Wien, Köln, Regensburg u.a.), der Information durch Broschüren (z.B. zum Diözesanhaushalt, Kirchensteuerverwendung) oder Homepages und Internetangebote (z.B. Relaunch der Homepage der Deutschen Bischofskonferenz,

<sup>1316</sup> WAGNER, *Missio und Marketing*, 19.

<sup>1317</sup> Vgl. THOMÉ, *Unternehmen Orientierung*, 10-14; GIESEN, *Ökonomie der Kirche*, 218-220 sowie das populärwissenschaftliche Werk des italienischen Kommunikationswissenschaftlers B. BALLARDINI (DERS., *Jesus wäscht weißer. Wie die Kirche das Marketing erfand*, Berlin 2005). Schon in der theologischen Diskussion um kirchliche Werbung Ende der 1960er Jahre war man sich der Tatsache des Faszinosums der „Werbewirksamkeit“ der Kirche bzw. Jesu Christi auf die Werbebranche bewusst: „Die Bildhaftigkeit seiner Sprache, die Faszinationswirkung seiner Wunder und die schier unbegrenzten Möglichkeiten seiner phantasievollen Aperçus beeindrucken noch selbst den erfolgreichen Werbemann unserer Tage. Hätten dabei nicht auch die weniger attraktiven Forderungen geschickt ‚verpackt‘ und gleichsam unter der Hand ‚mitverkauft‘ werden können?“ (DREIER, *Soll die Kirche Werbung treiben*, 9).

<sup>1318</sup> Auf der anderen Seite und durch den Einsatz christlicher bzw. kirchlicher Symbole zu eigenen Zwecken wäre Kirche dann in der Lage, der wachsenden Vereinnahmung ihrer Symbolwelt durch die Werbe- und Konsumgüterindustrie zu begegnen.

<sup>1319</sup> Gewisse Ähnlichkeiten zwischen den beiden Großereignissen katholischer Weltjugendtag und Olympische Spiele sind nicht von der Hand zu weisen, wenngleich der Vergleich auch aufgrund des nicht vorhandenen Sport- und Wettbewerbsgedankens bei den kirchlichen Weltjugendtagen hinkt: Die Jugend der Welt trifft sich im 4- bzw. 5-Jahreszyklus (vgl. Olympiade) auf wechselnden Kontinenten in verschiedenen Großstädten, die für dieses Großereignis durch das Olympische Komitee bzw. den Päpstlichen Rat für Laien ausgewählt werden. In den letzten Monaten vor dem jeweiligen Großevent wird das Olympische Feuer bzw. das/die Weltjugendtagskreuz(e) zur Vorbereitung und Aufmerksamkeit werbewirksam durch verschiedene Länder getragen.



www.dbk.de im Frühjahr 2010 mit Videostream-Möglichkeit zu Liveübertragung von Gottesdiensten und Ansprachen); ebenso betreibt jede Pfarrgemeinde Marketing in Form von Öffentlichkeitsarbeit, wenn sie z.B. Pfarrbriefe gestaltet und verteilt (auch via Internet) oder um Spenden für die neue Kirchenorgel wirbt. Die Anwendung professioneller Marketingmethoden durch die Hilfe externer Agenturen wie eigens angestellter Fachleute<sup>1320</sup> hat sich in der katholischen Kirche also längst vom Fremdkörper zum Dauerbrenner entwickelt. Allerdings nehmen kirchliche Verantwortliche dabei so gut wie nie das Wort „Marketing“ in den Mund; statt von „werbewirksamen Maßnahmen“ o.Ä. sprechen sie lieber neutral von „Öffentlichkeitsarbeit“, um jeden Verdacht abzuwehren, Kirche setze sich und die Botschaft Christi einem wie auch immer gearteten Markt bzw. Wettbewerb mit anderen Anbietern aus.

Aus der Außenperspektive und realistisch betrachtet darf *Marketing* – neben dem Einsatz ökonomischer Instrumente zur Finanz- und Vermögensverwaltung bzw. zum Controlling der Haushaltsrechnung einer Diözese – wohl als diejenige Managementdisziplin gesehen werden, deren Anwendung in der Kirche inzwischen zu den betriebswirtschaftlichen wie praktisch-theologischen Standards zählt. Das beweist gerade auch die nahezu unüberschaubare Anzahl von Fach- und Ratgeberliteratur der letzten 20 Jahre zu Werbung und Öffentlichkeitsarbeit – also *Marketing* – für Kirche, Pfarrgemeinden und ihre Verantwortlichen. Ähnlich wie auf dem Gebiet des Finanz- und Vermögensmanagements lässt sich dabei eine gewisse (chronologische) Vorreiterrolle der evangelischen Kirche im Vergleich zur katholischen ausmachen mit dem Unterschied, dass es weniger (externe) Betriebswirtschaftler sind, die der Kirche die Anwendung von Marketingmethoden empfehlen, sondern durchwegs evangelische Theologen und Pfarrer.<sup>1321</sup> Nach einem Anstieg derartiger Literatur auch für den „katholischen Markt“, insbesondere für Pfarrgemeinderäte, in den letzten zehn Jahren hat sich inzwischen herausgestellt, dass die Marketingmethoden für katholische wie evangelische Pfarrgemeinden die gleichen sind. So sind neuere kirchliche *Marketing*-Kompendien nicht nur theologisch-praktisch, sondern zugleich ökonomisch wie ökumenisch verfasst.<sup>1322</sup> Im Bereich der wirtschafts-

<sup>1320</sup> Nicht zuletzt sind dazu auch die Presse- und Öffentlichkeitsabteilungen der Diözesen zu zählen. Sie sind nicht nur mit Theologen und kirchlichen Journalisten oder Redakteuren, sondern zunehmend auch mit betriebswirtschaftlich ausgebildeten Marketingfachleuten besetzt.

<sup>1321</sup> Vgl. z.B. die ersten Ratgeber für den Bereich der evangelischen Kirche von PERELS, H.-U., *Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Modelle des Marketing*, Gütersloh 1991; HILLEBRECHT, ST.W., (Hrsg.), *Kirchliches Marketing*, Paderborn 1997; DERS., *Kirche vermarkten! Öffentlichkeits-Arbeitsbuch für Gemeinden*, Hannover 1999; DERS., *Die Praxis des kirchlichen Marketings. Die Vermittlung religiöser Werte in der modernen Gesellschaft (Texte zur Wirtschafts- und Sozialethik 7)*, Hamburg 2000; IDEA E.V. (Hrsg.), *Marketing für die Kirche – Irrweg oder Gebot der Vernunft?* (idea-Dokumentation 3/99), Karlsruhe 1999; RAFFÉE, H., *Kirchen Marketing – was soll's?*, in: DtPfrBl 99 (1999), 201-205.

<sup>1322</sup> Vgl. KAPFER, L./PUTZER, H./SCHNIDER, A., *Die Jesusmanager. Kirche & Marketing*, Innsbruck 1997; SCHNIDER, *Marketing als Lebensnetz für die Kirche*, 29-88; MÖDINGER, W., *Kirchenmarketing. Strategisches Marketing für kirchliche Angebote*, Stuttgart 2001; BECKER, TH., *Lifting für die Außenhaut. Die Imageprobleme der Kirche und die Markenunschärfe der Caritas*, in: HerKorr 58 (2004), 306-31; FAMOS, C.R./KUNZ, R. (Hrsg.), *Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung*, Zürich 2006.

wissenschaftlichen NPO-Forschung, in der Marketing großen Raum einnimmt, ist der ökumenische Ansatz ohnehin die Regel, denn dort wird schlichtweg und allgemein von Marketing für Verbände oder Kirchen gesprochen.<sup>1323</sup>

Im Zusammenhang mit Marketing hat sich in der Forschung zu Nonprofit-Organisationen wie in der (praktischen) Theologie und Kirche in den letzten zehn Jahren ein neues Stichwort breit gemacht: „*Fundraising*“. Was auf den ersten Blick wie ein weiterer englischer Modebegriff der Managementlehre anmutet, ist in der amerikanischen NPO-Forschung und der Praxis US-amerikanischer Kirchen (jeder Konfession) schon länger zuhause. *Fundraising* – von engl. *fund*, Kapital, Geld; *raise*, aufbringen, Interesse hervorrufen, Begeisterung schaffen – meint den gezielten Einsatz von Marketing-Instrumenten zur Beschaffung von Finanzmitteln bei Mitgliedern (Innenbereich der NPO) und auf dem freien Markt (Außenbereich).<sup>1324</sup> Aus deutscher Sicht möchte man einwenden, dass auch die Pfarrgemeinden hierzulande „in der Regel bereits eine erfolgreiche und auch durch die Einführung der Kirchensteuer nicht gebrochene Tradition [haben], die Finanzierung eigener Vorhaben durch Spenden zu ergänzen. Dieser Weg, Kirchensanierungen, neue Orgeln oder Glocken durch Spendenaktionen zu finanzieren, wird häufig mit Fundraising gleichgesetzt. Doch die Praxis, ein Projekt teilweise über Geldzuwendungen zu finanzieren, ist spenden-, aber nicht spenderorientiert.“<sup>1325</sup> Dies stellt der Theologe U. SCHNIEDERS, Leiter der Stabsstelle Fundraising im Erzbischöflichen Ordinariat Freiburg im Breisgau, fest. „So erfolgreich dies auf [den] ersten Blick sein mag; es handelt sich ausschließlich um eine zeitlich befristete, vorab nicht kalkulierbare Mittelgewinnung ohne nachhaltige Spendergewinnung und -bindung – und damit um das exakte Gegenteil von professioneller Spenderwerbung.“<sup>1326</sup>

*Fundraising* hingegen konzentriert sich vordergründig auf den Spender und bemüht sich um dauerhafte und vertrauensvolle Beziehungen zwischen dem Spender und der Organisation, die Spenden sammelt. „Die systematische, nachhaltige Akquise von Sponsorengeldern, (Zu-)Stiftungen, Vermächtnissen, Erbschaften, Zeit-, Sach- und Geldspenden wird durch strategisch geplante Kommunikation mit den potenziellen Geldgebern erreicht.“<sup>1327</sup> Die (kommunikations)intensive An- und Umwerbung von Spendern und Spenderinnen – also nicht einfach nur von (einmaligen) Spenden –, die hohe Geldsummen und vor allem dauerhafte, langfristige Zuwendungen versprechen, bildet für die Kirche(n) wie für andere Wohltätigkeitsorganisationen in den USA quasi das tägliche

<sup>1323</sup> Vgl. z.B. SCHWARZ, Management-Brevier, 78f.

<sup>1324</sup> Vgl. SCHWARZ/PURTSCHERT/GIROUD, Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 230f.

<sup>1325</sup> SCHNIEDERS, U., Mehr als kirchliches Spendenwesen. Fundraising in deutschen Bistümern, in: HerKorr 62 (2008), 187-192, 188. Die Begriffe „*Fundraising*“ und „*Sponsoring*“ sind beide Fachtermini des Marketings und thematisieren das „Geben und Nehmen“: während „*Fundraising*“ ein Terminus aus der Perspektive desjenigen ist, der finanzielle Mittel benötigt und einwerben will, ist „*Sponsoring*“ die Bezeichnung für denjenigen, der finanzielle Mittel zur Verfügung stellt.

<sup>1326</sup> Ebd.

<sup>1327</sup> SCHNIEDERS, Mehr als kirchliches Spendenwesen, 188.

Brot. Denn anders als etwa im deutschsprachigen Raum mit der gleichsam automatisch einbehaltenen Kirchensteuer (Deutschland, Schweiz) oder dem erhobenen Kirchenbeitrag (Österreich) stellt das Spendenwesen für die Kirche auf der anderen Seite des Atlantiks die hauptsächliche Existenzgrundlage dar. Angesichts der zunehmenden Finanznot vieler Diözesen in Deutschland, Österreich und der Schweiz klingt das Fundraising der amerikanischen Kirche mehr als verlockend, doch ist diese Methode „kein Zauberwort, das als Alternative zur Kirchensteuer gedacht ist und in der Lage wäre, die Ressourcenkrise der Kirche kurzfristig zu bewältigen.“<sup>1328</sup> Denn realistisch besehen lässt sich das umfangreiche Spendenwesen in den USA nur schwer auf europäische Verhältnisse übertragen, wie allein der Vergleich der durchschnittlichen Jahresspende eines Amerikaners und eines Deutschen zeigt: In den USA ist die jährliche Spendenbereitschaft einer Einzelperson sieben- bis achtmal so hoch wie in Deutschland, auch der Anteil der Spender an der Gesamtbevölkerung ist in den Vereinigten Staaten nahezu doppelt so hoch wie in der Bundesrepublik Deutschland.<sup>1329</sup> Die Erfolge des amerikanischen *Fundraisings* sind nach K. VELLGUTH, Pastoraltheologe und Experte für kirchliches Fundraising, „auf eine Kultur zurückzuführen, in der die Philanthropie einen ungleich größeren Stellenwert besitzt als in der europäischen Kultur. Während in den europäischen Sozialstaaten die Verantwortung des Staates für das Wohl der Bürger betont wird, verstehen die USA-Amerikaner [!] den Erhalt des Sozialwesens vor allen Dingen als Aufgabe der einzelnen Bürger, die sie nicht subsidiär an den Staat abtreten können. Dieses Verständnis führt dazu, dass sich Fundraising in den USA als eine Art Kulturtechnik entwickelt hat, die in der Gesellschaft einen signifikant anderen Stellenwert besitzt als in Europa.“<sup>1330</sup>

Inspiziert von den Vermarktungsmethoden der US-amerikanischen Kirche werden nun auch in europäischen Gotteshäusern nicht mehr nur herkömmliche „Opferstöcke“, sondern manchmal sogar Kreditkartenautomaten zur Einzahlung von Spenden in der Nähe von Heiligenfiguren aufgestellt.<sup>1331</sup> Neben der Anwendung einzelner spendenorientierter Marketing-Maßnahmen wie dieser entdecken in den letzten Jahren aber immer mehr Pfarrgemeinden, kirchliche Einrichtungen und ganze Diözesen des deutschsprachigen

<sup>1328</sup> VELLGUTH, K., Kirche und Fundraising. Neue Wege zu einer zukunftsfähigen Kirchenfinanzierung, Freiburg i.Br. 2007, 25. Was eine alleinige Finanzierung der (deutschen) Kirche durch Spendengelder bedeuten würde, hat der Steuerexperte P. KIRCHHOFF in die pointierte Aussage gefasst: „Der Säumige und Geizige würden sich als Financier der Kirche zurückziehen, den Großzügigen und Selbstlosen entsprechend mehr belasten. Die Witwe gäbe zwar weiterhin ihr Scherflein, der Reiche jedoch wenig von seinem Überfluss“ (DERS., Der Auftrag der Kirchen und ihre Finanzen, in: LebSS 53 [2002], 172-179, 176). Nach KIRCHHOFF würde ein Verzicht auf die Kirchensteuer also eine ungleiche Lastenverteilung von den Reichen zuungunsten der Armen bewirken.

<sup>1329</sup> Vgl. VELLGUTH, Kirche und Fundraising, 27.

<sup>1330</sup> Ebd.

<sup>1331</sup> Vgl. z.B. die Spenden-Automaten in der Klosterkirche von Schäftlarn (Oberbayern), in der Bürgersaalkirche (Unterkerche) in der Münchener Innenstadt oder im Bonner Münster. Die Geldspende erfolgt dabei durch Abbuchung von der EC- oder Kreditkarte, anschließend erhält der Spender einen automatischen Spendenbeleg als Ausdruck.

Raums *Fundraising*,<sup>1332</sup> d.h. professionelle Spenderwerbung als komplementäre Finanzquelle zur Kirchensteuer.<sup>1333</sup> Wie schon auf dem Gebiet des Marketings ist die Evangelische Kirche der katholischen Kirche in Deutschland auch hier einen Schritt voraus, denn sie hat *Fundraising* als professionelle, institutionalisierte Methode bereits flächendeckend in fast allen Landeskirchen eingeführt. Diejenigen deutschen Diözesen, die sich bislang gezielt für *Fundraising* entschieden haben, tun dies mit einem erheblichen Aufwand: Wo in der Kirche im Hinblick auf die Anwendung von Managementmaßnahmen zumeist vorsichtige Zurückhaltung herrscht(e), sprießen ganze Fundraising-Referate mit mehreren Angestellten aus dem Boden (erz-)bischoflicher Ordinariate und Generalvikariate; nahezu generalstabsmäßige Fundraising-Büros gibt es etwa in Hildesheim (seit 2000), Rottenburg-Stuttgart (2003), Aachen (2005), Mainz (2006), Bamberg (2006), Freiburg (2006), Köln und Münster (2007).<sup>1334</sup> Damit ist zugleich ein neuer kirchlicher Beruf bzw. Dienst entstanden, in dem Theologen oder Betriebswirtschaftler als „Fundraiser“ im Dienst der Kirche tätig sind.<sup>1335</sup> Das Aufgabenfeld der diözesanen Fundraising-Stellen reicht dabei von Fortbildungen für haupt- und ehrenamtliche kirchliche Mitarbeiter bis zur Beratung von Pfarrgemeinden bei der Planung und Durchführung konkreter Spenden- und Spenderprojekte. Die Diözesen Aachen,

<sup>1332</sup> Wie beim kirchlichen Marketing lässt sich in den letzten Jahren auch für den Spezialbereich kirchlichen *Fundraisings* (inklusive Spendenwesen und Sponsoring) eine Vielzahl an Praxisratgebern für den evangelischen und katholischen Bereich ausmachen. Neben der bereits angeführten Literatur vgl. z.B. auch HATSCHER, S., Kollekten, Spenden, Sponsoring. Wie Kirchengemeinden zu mehr Geld kommen, Stuttgart 1998; BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT KATHOLISCHER FAMILIENBILDUNGSSTÄTTEN (Hrsg.), Fundraising. Ein Ratgeber mit vielen praktischen Beispielen für katholische Familienbildungsstätten zu Spenden, Fördermitgliedern, Sponsoring, Erbschaften, Benefizveranstaltungen u.v.m., Düsseldorf 1999; REINER, A., Das Geld ist da. Es ist nur noch nicht hier – Fundraising beim Bau eines Gemeindehauses, in: LebSS 53 (2002), 203-205; Höss, K., Fundraising in der Praxis. 23 Erfolgsgeschichten aus Kirche, Caritas und Orden, Düsseldorf 2006; ALKEN, I./DALBY, P./SCHULZ, L. (Hrsg.), Kirchen und Fundraising. Konzepte, Projekte und Impulse, Münster 2007; JUNGE, A.A., Geld für Gott. Das Fundraising-Buch für Kirche und Gemeinde, Gütersloh 2008. Das Thema Fundraising wird zunehmend auch in theologisch-wissenschaftlicher Perspektive untersucht, vgl. z.B. SCHNEIDER, A., Zwischen Geld und Güte. Finanzmaßnahmen in einer Kirche der Güte: von Möglichkeiten und Unmöglichkeiten (TPPR 14), Münster 2001, 258-275; VELLGUTH, Kirche und Fundraising; POHL, D., Kirche und Geld. Ein Wirtschaftsratgeber für Gemeinden, Leipzig 2007.

<sup>1333</sup> Selbstverständlich darf in diesem Zusammenhang nicht außer Acht gelassen werden, dass es unter dem Dach der katholischen Kirche Deutschlands mehrere große erfolgreiche spendensammelnde Organisationen gibt (Adveniat, Misereor, missio, Päpstliches Missionswerk der Kinder), die in der Reihe der zehn größten deutschen Organisationen dieser Art stehen. „Dies belegt, dass im Bereich der katholischen Kirche auf hohem Niveau Fundraising betrieben wird“, so K. VELLGUTH. „Mit Blick auf die Fundraising-Aktivitäten der Diözesen zeigt sich aber: Tatsächlich werden in der Regel fast ausschließlich Aktionen im Bereich der Erstspendergewinnung präsentiert bzw. vorgeschlagen. Dabei ist bekannt, dass der wirtschaftliche Ertrag im Bereich der Erstspendergewinnung in der Regel defizitär ist. Oft werden die Ergebnisse von kirchlichen Spendenaktionen an der Basis dadurch positiv bewertet, weil nicht beachtet wird, dass der erwirtschaftete Erlös nur durch den hohen personellen Einsatz von kirchlichen Angestellten erhöht werden konnte. Dabei liegt es auf der Hand, dass im Rahmen einer Gesamtaufwandsrechnung dem Spendenerlös dieser Maßnahmen ein ungleich höherer Kostenblock auf der Seite der Gehälter der an der Aktion beteiligten kirchlichen Angestellten gegenüber gestellt werden muss“ (DERS., Zukunftsfähige Kirchenfinanzierung. Integriertes Fundraising, in: AnzSS 116 [7/2007], 48f, 48.)

<sup>1334</sup> Vgl. SCHNIEDERS, Mehr als kirchliches Spendenwesen, 187.

<sup>1335</sup> In enger Auslegung von c.145 §1 CIC/1983 muss die Tätigkeit eines Fundraisers bzw. einer Fundraiserin in der Kirche als „Dienst“ bezeichnet werden, da die Bedingung der „geistlichen Zielsetzung“ nicht unmittelbar gegeben ist.

Rottenburg-Stuttgart und Bamberg führen mit wirtschaftlichem Erfolg diözesanweite Spendenbriefaktionen durch, die Diözese Hildesheim bietet Kirchengemeinden Materialien und Informationen zur Gewinnung von Testaments- und Anlassspenden an; in den Diözesen Rottenburg-Stuttgart, Limburg, Mainz und Freiburg werden Stifter und Zustifter für eigens eingerichtete diözesane Stiftungen geworben.<sup>1336</sup>

Die diözesanen Fundraising-Stellen und ihre Mitarbeiter machen dabei in kirchenrechtlicher Hinsicht nichts anderes, als die Gläubigen, die nach der Grundnorm des c.222 §1 CIC/1983 ohnehin zur Beitragsleistung an die Kirche verpflichtet sind, mehr oder weniger dezent auf den Inhalt von c.1261 §1 hinzuweisen:

„Es ist den Gläubigen unbenommen, zugunsten der Kirche vermögenswerte Zuwendungen zu machen.“

Mit der Einrichtung von Fundraising-Referaten u.Ä. und der kirchlichen Indienstnahme von Personen, die professionelles Fundraising betreiben, kommt nicht zuletzt der Bischof einer Diözese seinen Pflichten nach, denn im Sinn von c.1261 §2 ist er

„gehalten, die Gläubigen an die in can. 222, §1 genannte Verpflichtung zu erinnern und in geeigneter Weise auf ihre Erfüllung zu drängen.“

Als einer der ersten deutschen Bischöfe forcierte J. HOMEYER aus Hildesheim die Management- und Kommunikationsstrategie des *Fundraisings* für seine Diözese – das Hildesheimer Fundraising-Büro ist nicht nur das Erste seiner Art in einer deutschen Diözese gewesen, sondern darf bis heute als eines der Profiliertesten gelten.<sup>1337</sup> Die von J. HOMEYER entworfenen „Grundzüge einer Theologie des Fundraisings“<sup>1338</sup> erinnern an den Grundauftrag der Kirche und mahnen u.a. eine spezielle kirchliche *Fundraising*-Ethik an, um die nun auch im (inner)kirchlichen Bereich anzutreffende Konkurrenz um Spender und Spenden verantwortlich zu gestalten.<sup>1339</sup> Nicht nur, aber sicher auch aus Gründen der Finanznot sympathisierten bald viele Diözesanbischöfe mit der Prognose HOMEYERS, „dass professionelle Spenderwerbung den deutschen Sonderweg der Kirchenfinanzierung durch Kirchensteuer relativieren und in einer Kirche, die die notwendigen Strukturanpassungen vollzogen habe, Spielräume für die Zukunft schaffen werde.“<sup>1340</sup> Die in den letzten Jahren und in der Regel aus eigenem Antrieb der Diözesanbischöfe hin eingerichteten Fundraising-Büros in den Diözesen zeigen, dass der erfolgreiche Einsatz dieser Managementmethode auf der Wunschliste fast jedes Bischofs weit

---

<sup>1336</sup> Vgl. SCHNIEDERS, Mehr als kirchliches Spendenwesen, 189.

<sup>1337</sup> Vgl. z.B. den umfassenden und beispielhaften Leitfaden des Fundraising Büros Hildesheim: FUNDRAISINGBÜRO BISTUM HILDESHEIM (Hrsg.), Fundraising von unten, Hildesheim 2008.

<sup>1338</sup> HOMEYER, J., Grundzüge einer Theologie des Fundraisings, in: Fundbrief. Schriften zu Fundraising in Kirche und Caritas (2/2004), 6.

<sup>1339</sup> Vgl. ebd., 10. Der Leiter der Freiburger Stabsstelle Fundraising, U. SCHNIEDERS, spricht in diesem Zusammenhang von „solidarischer Konkurrenz“ innerhalb der Diözesen, bei der z.B. auf zeitlich konkurrierende Spendenaktionen verzichtet wird. Vgl. DERS., Mehr als kirchliches Spendenwesen, 191.

<sup>1340</sup> Ebd., 187.

oben steht. Ob sich damit eine Zukunftsvision wie die des – von den „Unternehmensberatern“ der Medien-Dienstleistung GmbH (MDG) der Deutschen Bischofskonferenz und dem Katholischen Medienverband entwickelten – „Szenarios 2020“ realisieren lässt, wird die Zukunft der Kirche erweisen müssen:<sup>1341</sup>

„Finanzmittel sind wieder ausreichend vorhanden. Die Kirche hat gelernt: Nach dem Muster amerikanischer Kirchen wurde das Fundraising professionalisiert. Immer mehr Menschen vermachen ihr gesamtes Vermögen der Kirche, weil sie nur hier sicher sind, dass ihr Vermögen sinnstiftend verwendet wird. Die Kirchensteuer wurde um eine Mitgliederprämie ergänzt. Darüber hinaus wurden erfolgreiche kirchliche Unternehmen an die Börse gebracht. Katholische Dienstleistungen und Produkte werden von den Mitgliedern bevorzugt und von katholischen Konzernen geliefert. Professionelle Unternehmensführer, Controller und Finanzmanager sorgen für eine nachhaltige finanzielle Sicherung der pastoralen Aufgaben/Angebote.“<sup>1342</sup>

#### **4.2.6 „Kirchen-Management“ – ein neuer Zweig der Betriebswirtschaftslehre**

Organisationsmanagement als Organisations- und Personalentwicklung für die Kirche, Qualitätsmanagement kirchlicher Arbeit, Change Management und Kirche als lernende Organisation, kirchliches Finanz-, Vermögens- und Immobilienmanagement (Controlling), Kirchen-Marketing und -Fundraising – die beschriebene Reihe liest sich wie das Inhaltsverzeichnis eines Management-Lehrbuchs. Tatsächlich werden diese Managementfunktionen im Hinblick auf die Kirche(n) nicht mehr nur einzeln thematisiert, sondern in den letzten Jahren auch zunehmend in Form ganzer Kompendien zu „Kirchen-Management“ vorgelegt. Bei näherer Analyse dieser Publikationen lassen sich folgende Auffälligkeiten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede ausmachen:

1. Die Entwicklung einer kirchlichen Managementlehre geht einher mit der Spezialisierung und Differenzierung der betriebswirtschaftlichen Managementforschung, der die Erkenntnis zugrunde liegt, dass das Marktgeschehen nicht nur von profitorientierten Unternehmen, sondern ebenso von vielen nicht-gewinnorientierten (sozialen) Organisationen, Verbänden u.Ä. beeinflusst wird. Im Zuge der Etablierung und Forcierung von Nonprofit-, Verbands- und Sozialmanagement kristallisierten sich auch für den kirchlichen Bereich erste betriebswirtschaftliche Anwendungsmöglichkeiten heraus, so z.B. Diakonie- und Caritas-Management als Organisationsmanagement kirchlicher Krankenhäuser, Altenheime, Sozialstationen, Kindergärten etc.<sup>1343</sup> Parallel zur Forschungsrichtung des Nonprofit-Managements entwi-

---

<sup>1341</sup> Die Frage, inwieweit ein Szenario wie das folgende, das die Vision einer katholischen Sub- bzw. Parallelwelt vor Augen führt, für Kirche und Gesellschaft bzw. für den kirchlichen Sendungsauftrag in der Welt tatsächlich wünschenswert ist, steht auf einem anderen Blatt.

<sup>1342</sup> KATHOLISCHER MEDIENVERBAND/MEDIEN -DIENSTLEISTUNG GMBH, Zukunft der religiösen Kommunikation. Szenarien 2020 und Perspektiven, München 2005, 8.

<sup>1343</sup> Vgl. z.B. POTT, Kundenorientierung in Pastoral und Caritas.

ckelte sich in der Betriebswirtschaft zudem der Zweig des New-Public-Managements (NPM) für öffentliche Verwaltungen. Die Anwendungsmöglichkeiten von Controlling für kirchliche Verwaltungen (z.B. auf der Ebene eines Diözesanhaushalts) kreuzen sich nun mit dem – in weiten Teilen – erfolgreich angewandten Managementinstrumentarium kirchlicher Sozialeinrichtungen, sodass an diesem Schnittpunkt und durch die Zusammenführung der beiden Richtungen eine eigene, auf die speziellen Bedürfnisse der (katholischen wie evangelischen) Kirche zugeschnittene Managementlehre entsteht.

2. Was bei den vielen einzelnen Managementanwendungen für die Kirche (z.B. Controlling oder Marketing) der Fall ist, gilt auch für die Ansätze des umfassenderen „Kirchen-Managements“: sie sind größtenteils ökumenisch ausgerichtet. Denn sie beschreiben Anwendungsmöglichkeiten, die für die evangelische wie katholische Kirche (z.B. Diakonie-/Caritas-, Verwaltungsmanagement) Geltung beanspruchen können, zudem sind sie häufig in fächerübergreifender Kooperation von Autoren beiderlei bzw. verschiedener Konfession verfasst.<sup>1344</sup>
3. Neben dieser ökumenischen Komponente zeigen die Publikationen zu kirchlichem Management noch eine weitere Art der (interdisziplinären) Vernetzung: Die Autoren sind entweder an Kirche interessierte Wirtschaftswissenschaftler oder an Managementlehre interessierte Theologen. Die Kooperation zwischen betriebswirtschaftlicher Organisationstheorie und theologischer Ekklesiologie verstehen sie als Faszinosum oder Notwendigkeit und tauschen sich im interdisziplinären Dialog über die Grundbedingungen und -anwendungen von Management im Raum der Kirche aus.
4. Tasteten sich Wirtschaftswissenschaftler wie Theologen zu Beginn ihres Dialogs relativ verhalten und vorsichtig an dieses Thema und die jeweils andere Disziplin heran, so hat in den letzten Jahren eine Annäherung stattgefunden.<sup>1345</sup> Bis auf weni-

<sup>1344</sup> B. HALFAR, Lehrstuhlinhaber für Management in sozialen Einrichtungen an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, plädiert in jüngerer Zeit unter dem Stichwort „Kirchenmanagement“ für interdisziplinären Dialog zwischen katholischen, evangelischen und jüdischen Gemeinden, Dekanaten, Landeskirchen und Diözesen.

<sup>1345</sup> Von Theologen, die betriebswirtschaftliche Impulse für die Kirche anwendbar machen möchten, stammen z.B. die folgenden Ansätze: KLOSTERMANN, S., Management im kirchlichen Dienst. Über Sinn und Sorge kirchengemäßer Führungspraxis und Trägerschaft, Paderborn 1997; KOSCH, D., Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch. Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz (FVRR 19), Zürich 2007; SCHUSTER, N., Management und Theologie. Führen und Leiten als theologische und spirituelle Kompetenz (Norbert Schuster – Gesammelte Werke 1), hrsg. v. SCHMIDT, TH., Freiburg i.Br. 2008. Umgekehrt bemühen sich z.B. folgende Wirtschaftswissenschaftler um die Ausarbeitung eines spezifischen Managements, das für die Anwendung im Raum der (katholischen) Kirche geeignet ist: DÄHLER, B./FINK, U., New Church Management. Finanzmanagement und Kundenmarketing in der katholischen Kirche in der Schweiz (Management-Weiterbildung Universität Zürich 19), Bern 1999; BISCHOFBERGER P., Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen (ReligionsRecht im Dialog 1), Münster 2005; ZÜND, A., Visitation und Controlling in der Kirche. Führungshilfen des kirchlichen Managements (ReligionsRecht im Dialog 4), Berlin 2006. Interdisziplinäre, d.h. katholisch-evangelisch-reformierte wie theologisch-wirtschaftswissenschaftlich kooperierende Arbeiten stammen in den letzten Jahren z.B. von HALFAR, B./BORGER, A., Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007 und BISCHOFBERGER P. /BELOK, M. (Hrsg.), Kirche als pastorales Unternehmen. Anstöße für die kirchliche Praxis (ForumPastoral 4), Zürich 2008. Gleich zu Beginn ihres gemeinsamen Kompendiums „Kirchenmanagement“ erklären der Managementexperte B. HALFAR und die evangelische Stadtdekanin A. BORGER, dass sie mit dem

ge Ausnahmen zeichnen sich die neueren Kompendien und Forschungsansätze durch eine hohe Sensibilität für die jeweils andere Disziplin und für das gemeinsame Anliegen aus. Dazu gehört einmal, dass sie einleitend oder in einem eigenen Kapitel die Grundbedingungen für die Kooperation zwischen Wirtschaftswissenschaft und Theologie benennen und erklären, zum anderen sind sie darum bemüht, die besonderen Ausgangskordinaten der Kirche als komplexe Wirklichkeit in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt wie ihre Zielkoordinaten zum Reich Gottes nicht aus den Augen zu verlieren.<sup>1346</sup>

5. Die neueren Ansätze kirchlichen Managements bzw. Kirchenmanagements orientieren sich zumeist an der typischen Einteilung der betriebswirtschaftlichen Managementlehre: Dabei werden entweder die Managementfunktionen Zielsetzung, Planung, Entscheidung und Kontrolle oder die Managementbereiche Personal, Organisation, Finanzen und Marketing in den Blick genommen und auf ihre Anwendung für Kirche hin analysiert und beschrieben.<sup>1347</sup>
6. Es fällt auf, dass nahezu alle Kirchenmanagement-Kompendien der Kontrolle und Überprüfung von Personal und Qualität bzw. dem „Controlling“ von Abläufen, Verwaltung und Finanzen breiten Raum zugestehen, ja dies als geradezu entscheidende Funktion des Kirchenmanagements bzw. seinen Mangel als Defizit der Kirche sehen. Dies formulieren B. HALFAR und A. BORGER:

„Die Kirche ist in einer Phase, in der sie sich auf bestimmte Aufgaben konzentrieren muss, um Schwerpunkte zu setzen und daher auch unbequeme Entscheidungen durchhalten zu können. Sie benötigt ein Managementinstrument, das auch unter Druck funktioniert, das relativ schnell erarbeitet werden kann, das präzise und handfest das kirchliche Selbstver-

---

Terminus „Kirchen-Management“ unzufrieden sind, eine genauere inhaltliche Begründung für und wider ihren Buchtitel bleiben sie jedoch schuldig: „Uns gefällt dieser Titel auch nicht sonderlich. Aber irgendwann während der Diskussion unserer Erfahrungen mit dem Dekanatsentwicklungsprojekt ‚E.i.N. Evangelisch in Nürnberg‘ ist er aus dem Gebüsch gesprungen und hat sich als orientierender und tragender Begriff herauskristallisiert“ (DIES., Kirchenmanagement, 5).

<sup>1346</sup> Eine unrühmliche Ausnahme hiervon bildet etwa der Ansatz des Schweizer Revisions- und Treuhandexperten A. ZÜND, der eine Neuorganisation der römischen Kurie oder diözesaner Visitations- und Controllingprozesse vorschlägt. Allerdings analysiert und organisiert er Kirche dabei wie ein x-beliebiges Unternehmen oder einen Konzern, d.h. theologische, heilssakramentale Aspekte werden zugunsten der wirtschaftlich-funktionalistischen Sichtweise komplett vernachlässigt (vgl. DERS., Visitation und Controlling in der Kirche). Dieselben Mängel weist auch das Modell von R. GÖTZ, katholischer Priester und Absolvent eines Aufbaustudiengangs in Wirtschaftsinformatik, auf. Im Rahmen seines Prozessmanagements für seelsorgliche Aufgaben treibt er allein die verwaltungstechnischen (Anmelde-)Formalia für den „Prozess“ des Sakramentenempfangs so sehr auf die Spitze, dass das theologische Verständnis von Kirche als komplexer Wirklichkeit bzw. der Empfang eines Sakraments zur Farce gerät (z.B. Sakrament der Erstkommunion, Teilschritte zur Beurkundung nach der Feier: Pfarrsekretärin hat Urkunde zu erstellen – Pfarrer hat Urkunde zu unterschreiben – wenn die Urkunde unterschrieben ist, kann sie vom Teilnehmer abgeholt werden – Teilnehmer holt die Urkunde ab – nach der Abholung wird eingetragen, dass die Urkunde abgeholt worden ist; vgl. DERS., Prozessmanagement für seelsorgliche Aufgaben, 108). Inwiefern diese Art der Optimierung verwaltungstechnischer Selbstverständlichkeiten einen Beitrag zur Verbesserung der Seelsorge im Rahmen der Erstkommunion zu leisten vermag, bleibt fraglich.

<sup>1347</sup> Vgl. z.B. DÄHLER/FINK, New Church Management; BISCHOFBERGER, Kirchliches Management, 53-94; KOSCH, Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch, 199-243.



ständnis mit Finanzen, Personal und Prozessen verknüpfen hilft und das auch das Entscheidungsverhalten der kirchlichen Rollen einbezieht.“<sup>1348</sup>

Allerdings sind diese Vorschläge der Kompendien vor allem im Hinblick auf ihre praktische Anwendbarkeit für die Kirche von sehr unterschiedlicher Qualität, wie die folgenden drei Beispiele zeigen: 1) Der Schweizer Wirtschaftsprüfer und -professor A. ZÜND konstatiert z.B. Führungs- und Leitungsdefizite auf diözesaner Ebene und schlägt die Einrichtung der Position eines „Diözesan-Controllers“ als „Führungsgehilfe des Bischofs“ vor.<sup>1349</sup> Neben General-, Bischofsvikaren, Pfarrern, Pfarrhelfern und anderen soll der „Diözesan-Controller“ zur „Koordination des Gesamtsystems der Kirchenführung zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung“ beitragen.<sup>1350</sup> Vergleichbares fordert ZÜND auch für die Pfarreiebene, dort allerdings in Form ehrenamtlicher Controller. Trotz der Schilderung von acht ausführlichen Thesen zum „Kirchen-Controlling“ und deren Verknüpfung mit dem kirchenrechtlichen Instrument der Visitation bleibt ZÜND jedoch eine genaue Tätigkeitsbeschreibung des „Kirchen-Controllers“ auf Diözesan- oder Pfarreiebene schuldig<sup>1351</sup> so dass am Ende die Frage zurückbleibt, was diesen „Kontrolleur“ vom Diözesanökonom oder von den Aufgaben des Gremiums des Diözesan- bzw. Pfarrvermögensverwaltungsrats unterscheidet und welche konkreten Aufgaben er vom bzw. für den Diözesanbischof, Generalvikar, Pfarrer etc. übernimmt. Nicht zuletzt deshalb erweckt der Vorschlag ZÜNDs den Eindruck, es gehe ihm allein darum, eine in der Betriebswirtschaft bewährte Methode, Funktion und Position (Controlling und Controller) ohne Rücksicht auf theologisch-ekklesiologische Grundbedingungen auf die Kirche zu übertragen.<sup>1352</sup> 2) D. KOSCH, Schweizer Theologe und Experte für Kir-

<sup>1348</sup> HALFAR/BORGER, Kirchenmanagement, 101. Vgl. ähnlich auch KOSCH, Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch, 206: „Die Aufgabe kirchlicher Planung und Steuerung besteht in einer personell kleiner und finanziell schwächer werdenden Kirche darin, die Kräfte zu bündeln, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern, neue Finanzierungsquellen zu erschließen und wegweisende Modelle für einen kreativen Umgang mit beschränkten Ressourcen zu entwickeln.“

<sup>1349</sup> ZÜND, Visitation und Controlling in der Kirche, 47.

<sup>1350</sup> Ebd. Zur Frage, welche Fertigkeiten ein „Diözesan-Controller“ benötigt, stellt A. ZÜND fest: „Bei der personellen Knappheit an Klerikern sind Controllerstellen möglichst mit Laien zu besetzen, die auch eher über einen beruflichen Background verfügen, der ihnen die Übernahme einer derartigen Position erleichtert. Soll der Laie haupt-, neben- oder ehrenamtlich tätig sein? Dies hängt vom Umfang und von der Komplexität der Aufgabe, aber auch von der Verfügbarkeit des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin ab. In größeren Pfarreien ist eine ehrenamtliche Tätigkeit für einen früheren Buchhalter oder einen Finanzfachmann im Pensionsalter durchaus denkbar, ja zu begrüßen. Auf Diözesanstufe dagegen wird wohl nur eine hauptamtlich tätige Person als Controller in Frage kommen“ (Ebd., 49). Vgl. auch ZÜNDs Vorschlag für die Stellenbeschreibung eines Diözesan-Controllers: ebd., 105f.

<sup>1351</sup> Siehe ebd., 47-60.

<sup>1352</sup> Da die beiden folgenden Beispiele zu Kirchenmanagement von einem Theologen bzw. einer Theologin und einem Managementexperten stammen und positiver bewertet werden als der Ansatz A. ZÜNDs, wird an dieser Stelle explizit darauf hingewiesen, dass ZÜND hier nicht aufgrund seiner Profession als Wirtschaftswissenschaftler voreilig in die Schublade geschoben wird, er könne kirchlich-theologische Sachverhalte nicht beurteilen. Vielmehr weist sein Ansatz allein im Vergleich mit anderen Modellen von Managementexperten eine fehlende Berücksichtigung kirchlicher Spezifika auf, z.B. ist aufgrund des Verweischarakters der sichtbaren auf die unsichtbare Gestalt von Kirche nicht jede Struktur und Institution beliebig und mit jeder Methode gestaltbar, sondern immer im Hinblick auf das Reich Gottes. Dass Wirtschaftsfachleute, die sich mit Kirche(nmanagement) beschäftigen,

chenfinanzierung, konzentriert sich dagegen auf die komplexe Wirklichkeit der Kirche und schlägt eine „wirkungsorientierte Pastoral“ im Sinn eines „theologisch verantworteten und fundierten Kirchenmanagements“ vor.<sup>1353</sup> Dafür überträgt er das Konzept der „wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ aus dem „New Public Management“ zur Optimierung kirchlicher Aufgaben auf die Ebene von Diözese und Pfarrei und bemüht sich nachdrücklich um eine Vernetzung der theologischen und managementtechnischen Denkwelten.<sup>1354</sup> KOSCH lenkt den Blick auf Strategie, Struktur und Kultur in der Kirche. Dabei ermuntert er die Verantwortlichen in Diözese und Pfarrei in strategischer Perspektive zu Prioritätensetzung und Verzichtplanung in Orientierung am Evangelium Jesu Christi und den Bedürfnissen der Gläubigen (z.B. in der Frage flächendeckender und altersstufengemäßer Präsenz in der Kinder- und Jugendpastoral). „Strukturen sind dazu da, die vereinbarten Strategien umzusetzen“,<sup>1355</sup> deshalb plädiert der Autor für neue Formen der Steuerung und macht konkrete Vorschläge zu Marketing-, Kunden- und Effizienzorientierung, z.B. auch in Form von Qualitätsmanagement und Leistungsvereinbarungen (etwa am Beispiel des Schweizer Modells Gemeindeapéro oder für die Arbeit kantonal-kirchlicher Fachstellen).<sup>1356</sup> Im Bereich der („Unternehmens-“)Kultur mahnt er die gerade in der Kirche oft vernachlässigten „Tugenden“ Offenheit, Beharrlichkeit, Spiritualität und Bereitschaft zur Versöhnung an, die entscheidende Faktoren für das Gelingen einer „wirkungsorientierten Pastoral“ sind.<sup>1357</sup> 3) Einen bis in die konkrete Anwendung für Pfarreien hinein ausgefeilten Managementvorschlag liefern B. HALFAR (Experte für Sozialmanagement) und A. BORGER (evangelische Stadtdekanin), indem sie das Managementinstrument der sog. „Balanced Church Card“ (BCC) und seine Anwendung für Pfarrgemeinden nicht nur theoretisch, sondern mit konkreten Vorschlägen und praktischen Erfahrungsberichten vorstellen. Angelehnt an die in der Managementlehre der letzten Jahre äußerst populäre „Balanced Scorecard“ (BSC)<sup>1358</sup> ist die „Balanced Church Card“ eine Art Instrumententafel

---

die Besonderheit der Kirche als komplexe Wirklichkeit ernst nehmen, zeigen z.B. die Ansätze von BISCHOFBERGER, Kirchliches Management; MERTES, Controlling in der Kirche; DÄHLER/FINK, New Church Management.

<sup>1353</sup> KOSCH, Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch, 201.

<sup>1354</sup> Dies geschieht zum Beispiel auf folgende Weise: „Die strategischen Fragen, die in der Kirche gestellt werden müssen, unterscheiden sich fundamental von denen, die sich in einem gewinnorientierten Unternehmen stellen. Es geht nicht darum zu fragen: Was wollen wir? Wie optimieren wir Kosten und Nutzen? Wie gewinnen wir Marktanteile? Sondern es geht um die Frage: Was ist der Wille Gottes für unsere Zeit, für die uns anvertrauten Menschen und die Welt, in der wir leben?“ (Ebd., 207).

<sup>1355</sup> Ebd., 208.

<sup>1356</sup> Ebd., 217f.

<sup>1357</sup> Vgl. ebd., 213f.

<sup>1358</sup> Die „Balanced Score Card“ (BSC) ist ein Ansatz der Managementlehre zur Visualisierung verschiedener, meist gleichrangiger Ziele, um mehrere Dimensionen des beabsichtigten Erfolgs abzubilden und als Steuerungsinstrument einzusetzen. Inhaltlich sind die Bereiche Finanzwirtschaft, Kundenergebnis und Geschäftsbeziehung, Erfolgswirtschaft betroffen, die in den vier Feldern Kundenperspektive, interne Management-Aufgaben, Innovations- und Lernfähigkeit sowie Shareholderperspektive (= Anteilseigner) der BSC dargestellt werden. Vorschläge zur Anwendung des Prinzips der

(etwa wie in einem Piloten-Cockpit) oder eine „Entwicklungskarte, auf der die Ausrichtung, die definierten Ziele, die gewünschten Initiativen und die selbst gesetzten Leistungsmaßstäbe einer kirchlichen Organisationseinheit verzeichnet sind. Insofern ist die BCC kein Messinstrument, sondern ein Führungsinstrument und setzt den Willen zur Steuerung voraus.“<sup>1359</sup> Die Umsetzung und Kontrolle der Ziele, die sich eine Pfarrei oder Diözese selbst setzt, gestaltet sich nach einem in der Managementlehre erprobten System von Anhaltspunkten (im Sinn von Teilschritten und Zwischenstationen), dabei werden vier zentrale Perspektiven („cards“: Ressourcen/Finanzen/Personal, Zielgruppe, Organisation/Strukturen/Prozesse, Wissen/Lernen/Entwickeln) ausgewogen („balanced“) mit entsprechenden Kennwerten („scores“) miteinander in Verbindung gebracht. HALFAR und BORGER liefern dazu mehrere Praxisanwendungen für die Ebene der Pfarrgemeinde, deren Grundsatz darauf beruht, dass die verantwortlichen Pfarreigremien sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbst realistische Ziele stecken und den Zeitraum zur Erreichung festlegen können. Den Ertrag der Arbeit mit einer auf die Bedürfnisse der Kirche zugeschnittenen „Balanced Church Card“ bewerten die beiden Autoren so: „Wenn also eine Diözese nach einem Schlüssel zur Verteilung ihrer finanziellen Ressourcen auf die Gemeinden sucht, dann könnte sie, das wäre gerecht, die Seelenzahl der Gemeinden zum wichtigsten Parameter wählen. Sie könnte aber auch, das wäre leistungstreibend, die Verteilung der Gelder zumindest teilweise mit messbaren Zielen verknüpfen, oder zumindest mit überprüfbaren Aufgaben. Wenn eine Gemeinde auch für Jugendliche der Nachbargemeinden zum Anziehungspunkt wird, wenn eine Gemeinde einen gut besuchten Jugendgottesdienst organisieren kann, wenn eine Gemeinde es schafft, mit den Konfirmanden belastbare Sozialprojekte durchzuführen, dann würde nach dieser Logik auch diese Gemeinde finanziell großzügiger gefördert als eine Gemeinde, die im pastoralen Halbschlaf liegt.“<sup>1360</sup>

Der kurze Überblick zu *Kirchenmanagement* zeigt, dass der Markt der Konzepte und Kompendien zu diesem Thema in den letzten Jahren stark gewachsen ist. Doch was bedeutet diese Feststellung für Management und Kirche, für Betriebswirtschaft und Theologie? Macht die Kirche im 21. Jahrhundert die Logik des Marktes zum neuen Evangelium? Oder wird die Managementtheorie nun vielleicht katholisch(er) und theologisch(er) und besinnt sich (mehr denn je) auf christlich-ethische Grundwerte?

Tatsächlich gibt es in den letzten Jahren auch Entwürfe zu einer „Christlichen Betriebswirtschaftslehre“, doch sind diese Ansätze in Betriebswirtschaftslehre oder Theo-

---

„Balanced Score Card“ für Kirche finden sich in den letzten Jahren z.B. bei MERTES, Controlling in der Kirche, 210-252; LAMES, Strategische Steuerung (in) der Kirche, 209-214.

<sup>1359</sup> HALFAR/BORGER, Kirchenmanagement, 102.

<sup>1360</sup> Ebd.

logie völlig unabhängig von den Forschungen zu *Kirchenmanagement* entstanden.<sup>1361</sup> Das Thema *Kirchenmanagement* oder auch „*New Church Management*“ selbst ist gerade dabei, sich im Rahmen der Managementlehre an einigen Fakultäten und Instituten im deutschsprachigen Raum, v.a. in der Schweiz, zu etablieren.<sup>1362</sup> Das wachsende Interesse am Thema und die Veröffentlichungen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre deuten in die Richtung, dass sich *Kirchenmanagement* zu einem speziellen Teilgebiet der Managementlehre entwickeln könnte, so wie dies etwa in den Rechtswissenschaften für Kirchliches Arbeitsrecht als Teilgebiet des (Allgemeinen) Arbeitsrechts der Fall ist. Eine vergleichbare, wenn auch etwas zögerliche Entwicklung lässt sich im Bereich von Theologie und Kirche beobachten. Holten sich viele Diözesen in den Anfangsjahren kirchlicher Finanznot (seit Ende der 1990er Jahre) zunächst noch externe bzw. nicht-theologische Experten für die Teilgebiete des Finanz-, Vermögens- und Immobilienmanagements ins Haus, so liegt einigen Diözesanbischöfen und -verantwortlichen inzwischen daran, ihre kirchlichen Angestellten, Theologen und Theologinnen selbst bzw. in Kooperation mit betriebswirtschaftlichen Managementexperten in Anwendungen und Methoden des *Kirchenmanagements* aus- und fortzubilden.<sup>1363</sup> Im Bereich der universitären Theologie an katholischen Fakultäten und Instituten ist das Thema indes noch nicht so weit fortgeschritten wie in der Betriebswirtschaftslehre. Zwar existieren bereits einige interdisziplinäre Dialogansätze, Seminare und Aufbaustudiengänge, doch firmiert *Kirchenmanagement* darin zumeist nur als eine Art Verwaltungs- und Organisationslehre im Rahmen der Pastoraltheologie („Wie organisiere ich die Arbeit im Pfarrbüro?“) oder der Caritaswissenschaften (z.B. als „Organisationstheologie“ für kirchliche Krankenhäuser).<sup>1364</sup> Explizite Marketing-, Planungs-, Controlling- und vor allem (kirchenrechtliche) Führungs- und Leitungsaspekte spielen dabei so gut wie keine Rolle. Die

<sup>1361</sup> Auf Seiten der Betriebswirtschaftslehre hat z.B. ST. FLESSA, Professor für internationale Gesundheitsökonomik an der Universität Heidelberg, 2003 ein Kompendium vorgelegt, in dem er versucht, „eine Betriebswirtschaftslehre aus christlicher Perspektive zu entwickeln“, die Christen in (ihren) Betrieben und Unternehmen umsetzen können (DERS., Geistlich Denken – Rational Handeln, 7); vgl. auch den Vorschlag zweier VWL-Professoren aus Cambridge, BRITTEN, A./SEDGWICK, P., Ökonomische Theorie und christlicher Glaube, Münster 2008. Auf Seiten der Theologie sind derartige Überlegungen seit Jahren Thema im Fach Sozialethik, wo unter dem Stichwort „Wirtschaftsethik“ inzwischen nicht nur ganze Kompendien herausgegeben werden, sondern auch Kooperationen zwischen Betriebswirtschaftslehre und Theologie stattfinden.

<sup>1362</sup> Ausgehend von Interessen- und Forschungsk Kooperationen zwischen Managementexperten und Theologen fanden dazu bislang nicht nur Hochschulseminare und Tagungen statt, sondern befinden sich bereits einige Aufbaustudiengänge für Betriebswirte wie Theologen im Aufbau. Vgl. z.B. die 1. Eichstätter Fachtagung Kirchenmanagement im Januar 2010 (unter der Regie von B. HALFAR, Arbeitsstelle Kirchenmanagement) sowie interdisziplinäre Seminare an den Hochschulen St. Gallen und Luzern.

<sup>1363</sup> Vgl. z.B. den Kurs „Führen und Leiten“ des Instituts für Theologische und Pastorale Fortbildung in Freising oder die Kurse des Instituts für Kirche, Management und Spiritualität in Münster.

<sup>1364</sup> Vgl. z.B. den Vorschlag von G. MEIER-GERLICH, der ein Konzept der „Organisationstheologie“ für kirchliche Sozialeinrichtungen (Krankenhäuser, Altenheime etc.) entwirft und die Ausbildung und Einsetzung spezieller „Organisationstheologen“ als „Theologische Direktoren“ an der Seite von Geschäftsführern, Kaufmännischen und Ärztlichen Direktoren etc. vorschlägt: DERS., Organisationstheologie und Caritatives Management. Ein Beitrag zur kirchlichen Identitätsbildung caritativer Einrichtungen des Gesundheitswesens (Die Kirchlichkeit des kirchlichen Krankenhauses 1), Trier 2001, 31f.

weit verbreitete theologische Erwartungshaltung an *Kirchenmanagement* spiegelt zum Beispiel eine Aussage der Schweizer Dogmatikerin E.-M. FABER wider:

„Das Erste, das Priesteramtskandidaten zu ihrer Ausbildung mitbekommen sollten, ist nicht eine Checkliste von zu erfüllenden Erwartungen und von zu erwerbenden Kompetenzen. Das Erste, das allein den tragfähigen Grund für den weiteren Weg legt, ist der Ruf Jesu und die Erfahrung: Jesus meint mich. Mich ganz persönlich.“ Und weiter fährt sie fort: „Ist es nicht erfreulich, wenn die Auszubildenden sich möglichst effizient auf den beruflichen Einsatz vorbereiten? [...] Die einen sehen mit Widerwillen entsprechende berufliche Perspektiven auf sie zukommen, andere sehen sich motiviert, sich engagiert auf die vielen auch organisatorischen Aufgaben vorzubereiten und sich das nötige Know-how für kirchliches Management anzueignen.“<sup>1365</sup>

Wenn auch inzwischen „die Grenzüberschreitung der Theologie zur BWL nicht mehr einem Verrat am Evangelium gleichkommt“,<sup>1366</sup> so sind Managementkenntnisse in der Kirche bislang noch keine Voraussetzung für die Übernahme einer kirchlichen Leitungsfunktion.<sup>1367</sup> Zu Recht lässt sich in diesem Zusammenhang der Einwand einwerfen, dass die Theologie schließlich keine Manager ausbilden kann und soll, sondern Theologen und Theologinnen. Überdies stellen sich die Fragen, ob Kirche und Theologie (denn) überhaupt noch ein weiteres Teilgebiet oder -fach wie *Kirchenmanagement* brauchen bzw. warum sie sich einen (interdisziplinären) „Luxus“ wie diesen leisten sollen.

Diese Fragen stellen sich in differenzierter Form, wenn man sich – auch und gerade im Bereich der Theologie – den Sendungsauftrag der Kirche in Erinnerung ruft: Welche Art von (*Kirchen*)*Management* braucht die Kirche, damit sie dem Auftrag Christi, Heilssakrament zu sein, in dieser Zeit und Welt gerecht wird? So wünschens- und lobenswert es zweifelsohne ist, (zukünftige) kirchliche Amtsträger und Amtsträgerinnen in Methoden und Anwendungen des Kirchenmanagements für die praktische Arbeit in Diözesen, Dekanaten und Pfarrgemeinden auszubilden, so virulent ist dabei die Ausblendung oder fehlende Thematisierung der Hintergründe von Managementproblemen (in) der Kirche, sei es in finanz-, organisations- und personaltechnischer wie theologischer und kirchenrechtlicher Hinsicht. Mit betriebswirtschaftlich-theologischen Zusatzqualifikationen oder Kompendien nach Art eines „Kleinen Kirchenmanagement-Breviers“<sup>1368</sup> allein ist es aber nicht getan. Dem Auftrag und Bedürfnis von Kirche und Theologie, von Volk Gottes und kirchlichen Amtsträgern und Amtsträgerinnen aber wird ein solches Brevier bzw. *Kirchenmanagement* erst dann von Nutzen sein, wenn es

---

<sup>1365</sup> FABER, E.-M., Spannungsfelder der Priesterausbildung heute, in: SKZ 174 (2006), 280-283 u. 310-312, 311.

<sup>1366</sup> BISCHOFBERGER, Kirchliches Management, 46.

<sup>1367</sup> Vgl. ebd., 47. M. BELOK und P. BISCHOFBERGER weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sich in (Schweizer) Stellenausschreibungen für leitende Personen im kirchlichen Dienst immer häufiger der Hinweis findet, dass Bewerber und Bewerberinnen neben den fachlichen Anforderungen auch über Führungsqualitäten verfügen sollten. Vgl. DIES., Einführung, 26.

<sup>1368</sup> Vgl. den ähnlich lautenden Buchtitel von P. SCHWARZ zum Management von Nonprofit-Organisationen: DERS., Management-Brevier.

auch regelmäßig vergegenwärtigt, vertieft und in allen kirchlichen Bereichen beachtet wird.

Während man in betriebswirtschaftlichen und theologischen Fakultäten, Instituten und Seminaren noch an der Theorie und Lehre laboriert, wird *Kirchenmanagement* in der Praxis vieler Diözesen de facto schon betrieben – und zwar nicht nur in Form des bereits erwähnten Finanz-, Vermögens- und Immobilienmanagements oder der Personal- und Organisationsentwicklung, sondern durch die Umgestaltung von Leitungs-, Organisations- und Verwaltungsstrukturen auf Diözesan- und Pfarrebene. Vor allem für die deutschen Diözesen kann man von einer wahren Umstrukturierungswelle sprechen, die stärker ist als die schon in den 1970er Jahren beobachtbare Planungswelle,<sup>1369</sup> denn sie bringt neben territorialen Neuordnungen auf Pfarreibene eine Flut von „pastoralen“ Planungsprozessen, Strategien und Leitbildern auf allen Ebenen (für die ganze Diözese und/oder für Ordinariat/Generalvikariat, Dekanate, Pfarreien und die diesbezüglichen kirchlichen Ämter, Dienste und Aufgaben) mit sich. Noch vor jeder theologischen Beurteilung sticht dabei ein Aspekt besonders ins Auge: Die katholische Kirche kommuniziert dieses Tun in einer für ihre Verhältnisse bisher nicht da gewesenen Weise. Denn unter Nutzung modernster Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, durch (bunte Hochglanz-) Broschüren, Präsentationen und Aktionen „wirbt“ nahezu jede Diözese für ihre neuen Strukturen und ihr jeweiliges Leitbild von Ortskirche bzw. Kirche vor Ort.

---

<sup>1369</sup> Vgl. dazu Abschnitt 4.1.3 „Gegenseitiges Lastentragen“ von Priestern und Laien – Vorschläge zu „Arbeitsteilung und Kirche“ (1970er Jahre) in dieser Arbeit.

### 4.3 Vom Sinn und Unsinn kirchlicher Leitbilder

Heilssakrament für die Welt zu sein, diesen Grundauftrag Jesu Christi hat sich die katholische Kirche des Zweiten Vatikanischen Konzils nicht nur auf ihre Fahnen geschrieben, sondern sich vorgenommen, den Anspruch Gottes für die jeweiligen Bedürfnisse der Menschen in Zeit und Welt zu konkretisieren. In den letzten Jahren werben immer mehr Ortskirchen im deutschsprachigen Raum mit sorgfältig formulierten und polierten Leitbildern des Kircheseins und hoffen, dass ihre Botschaft und die Jesu Christi durch diese Art der Verkündigung von den Menschen verstanden wird. Die Diözesen und ihre Strukturprogramme möchten zum Beispiel „Auf neue Art Kirche sein“ (Hildesheim), „Der Hoffnung Raum geben – Den Aufbruch gestalten“ (Magdeburg), „Als Gemeinschaft in Bewegung [sein] – nach innen und außen“ (Trier), „Neue Wege gehen“ (Würzburg), „Das Kleid anpassen“ (Erfurt) oder „Das Salz im Norden“ sein (Hamburg).<sup>1370</sup> In vielen Diözesen bilden Leitbilder wie diese die Basis für Konzepte zur Umstrukturierung der Seelsorge-Organisation und Aufgabenverteilung der Amtsträger und Amtsträgerinnen auf allen Ebenen.<sup>1371</sup> In vielen Fällen sind diese Leitbilder nicht aus eigenem Antrieb entstanden, sondern durch die Erkenntnis – auch des Kirchenmanagements –, die (personelle, finanzielle, strukturelle) Notwendigkeit der Veränderungen positiv zu kommunizieren. In manchen Diözesen wurden diese Leitbilder in aufwändigen und mehr oder weniger partizipativen (Planungs-)Prozessen entwickelt.<sup>1372</sup>

„Mehr als Strukturen ...“<sup>1373</sup> titulieren die deutschen Bischöfe ihre gebündelten Überlegungen zu den Neuordnungen in den Diözesen, damit „soll deutlich werden, dass es bei der Sicherung und Fortführung von Seelsorge in heutiger Zeit nicht allein um Struktu-

<sup>1370</sup> Vgl. hierzu die vergleichende Übersicht zu pastoralen Neustrukturierungsprozessen in deutschen Diözesen: Neuorientierung der Pastoral, 36, 57, 60, 73, 124, 128.

<sup>1371</sup> Jede Diözese in Deutschland war in den letzten Jahren bzw. ist zur Zeit mit Umstrukturierungsprozessen (mindestens) auf der Ebene der Pfarreien beschäftigt. Nicht jede Diözese agiert dabei unter einem besonderen Leitwort und Leitbild, mit dem sie ihr Handeln in besonderer Weise (nach außen) kommuniziert. Ohne explizites, eigens und neu formuliertes Leitbild wird die pastorale Umstrukturierung z.B. in Passau und Regensburg vollzogen, in Eichstätt wird der Prozess nicht mit einem besonders klingenden Namen, sondern als das beschrieben, was er ist: „Weiterentwicklung der Seelsorge im Bistum Eichstätt“. Vgl. ebd., 32, 106, 110.

<sup>1372</sup> In einigen Diözesen sind die Umstrukturierungs- und Leitbildentwicklungsprozesse unmittelbare Folge aus vorherigen synodalen Prozessen, wie z.B. Diözesanforen, Pastoralen Foren, Pastoralgesprächen, Pastoralen Zukunftsgesprächen o.Ä. (vgl. hierzu DEMEL, S./HEINZ, H./PÖPPERL, CHR., „Lösch den Geist nicht aus“. Synodale Prozesse in deutschen Diözesen, Freiburg i.Br. 2005, 42-115). Deutlich wird dieser Zusammenhang etwa in der Erzdiözese Hamburg, in der das Pastoralgespräch (2004-2006) und der aktuell laufende Prozess der Umstrukturierung und (finanziellen) Konsolidierung unter dem Leitwort „Das Salz im Norden“ stehen, die strukturelle Neuordnung also explizit Teil des synodalen Prozesses der Diözese ist (vgl. zu den Leitworten ebd., 107; Neuorientierung der Pastoral, 57). In der Erzdiözese Bamberg lässt sich der Titel des Umstrukturierungsprozess „Den Aufbruch wagen – heute!“ ableiten aus dem Pastoralgespräch unter dem Leitwort „Gemeinsam den Aufbruch wagen!“ (1997-2004) (vgl. zu den Leitworten DEMEL/HEINZ/PÖPPERL, Synodale Prozesse, 90; Neuorientierung der Pastoral, 21).

<sup>1373</sup> Siehe die Dokumententitel der deutschen Bischöfe bzw. der Deutschen Bischofskonferenz zur pastoralen Neuorientierung in den einzelnen Diözesen: Mehr als Strukturen; Neuorientierung der Pastoral.

ren geht“.<sup>1374</sup> Was Kirche ist, was sie sein soll und sein will, steht also nach wie vor als (Haus-)Aufgabe auf der Tagesordnung ortskirchlichen Planens und Handelns. Doch (wie) haben die (deutschen) Diözesen diese (Haus-)Aufgabe in den letzten Jahren gemacht? Welche strukturellen, kirchenrechtlichen und ämtertheologischen Merkmale verbergen sich hinter den Leitbildern und Prozessen? Welchen Anliegen möchten sie gerecht werden und welchen werden sie tatsächlich gerecht?

Strukturen sollen Stütze und Form geben, im Idealfall verweist die strukturelle Gestalt einer Organisation auf deren Grundausrichtung und ihren Gehalt. Im Hinblick auf dieses Ideal, das auch und gerade für die (Nonprofit-)Organisation Kirche gilt, werden im Folgenden die (Ämter-)Strukturen einiger diözesaner Umgestaltungsprozesse der vergangenen Jahre auf ihren theologischen und organisationstheoretischen Gehalt hin untersucht (4.3.1). Die diözesanen Umstrukturierungen werden unter Beweis stellen müssen, was sich unter dem notwendigen, stützenden Korsett von Managementterminologie und -maßnahmen verbirgt und ob darin der Charakter von Kirche als Heilssakrament offenbar wird.

Strukturen und Ämter sind nicht alles, Kirche ist „mehr als Strukturen ...“, so sagen und schreiben die deutschen Bischöfe<sup>1375</sup> und „Seelsorge, also der Zuspruch und die Begleitung von Menschen aus dem Evangelium und der Kraft der österlichen Sakramente heraus, ist immer ein geistliches Geschehen, das von keinen innerweltlichen Gesichtspunkten allein adäquat erfasst werden kann“.<sup>1376</sup> Was die deutschen Bischöfe in ihrem resümierenden Titel „Mehr als Strukturen ...“ nur indirekt zur Sprache gebracht haben, wird in letzter Zeit von immer mehr Experten und Expertinnen angemahnt: Kirche betreibe nur noch (Krisen-)Management für die sichtbare Seite ihrer komplexen Wirklichkeit und vernachlässige dabei ihre geistliche Realität. Angesichts der hochorganisierten Leitbild- und Umstrukturierungswelle wird neuerdings von einigen Seiten „Spirituelles Management“ zum Rettungsanker stilisiert (4.3.2.). Wie ist es um die diözesanen Ämterstrukturen inmitten der Leitbild- und Gestaltungsprozesse tatsächlich bestellt? Bieten sie den kirchlichen Amtsträgern und Amtsträgerinnen bzw. Ordinariats-, Dekanats-, Pfarreiengemeinschafts-, Pfarrverbands- oder Seelsorgeeinheits-„Managern“ und -„Managerinnen“ auch Raum zur Seelsorge im Dienst Jesu Christi am Volk Gottes? Diese Leitfrage steht über der folgenden Analyse diözesaner Ämterstrukturen und ihrer Leitbilder.

---

<sup>1374</sup> LEHMANN, K., Zum Geleit, in: „Mehr als Strukturen ... Entwicklungen und Perspektiven der pastoralen Neuordnung in den Diözesen“. Dokumentation des Studentages der Frühjahrs-Vollversammlung 2007 der Deutschen Bischofskonferenz (Arbeitshilfen 213), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007, 5-8, 5.

<sup>1375</sup> Vgl. Mehr als Strukturen, (Titel).

<sup>1376</sup> LEHMANN, Zum Geleit, 5.



### ***4.3.1 „Mehr als Strukturen ...“ – Leitbild- und Umstrukturierungsprozesse deutscher Diözesen auf dem theologischen und ökonomischen Prüfstand***

Eine katholische Kirche in und aus Diözesen, die ihren (Fort-)Bestand strategisch planen und ausgefeilte Zukunfts- und Strategiepläne in bester Managementmanier entwerfen und umsetzen, mag manchen Zeitgenossen und Zeitgenossinnen des 21. Jahrhunderts neu und fremdartig erscheinen, gilt Kirche vielen doch als rückwärtsgewandte bzw. traditionsbewusste Organisation. Kennern wie Gläubigen der Kirche sollte hingegen bewusst sein, dass sie von Jesus Christus in die Welt und zu den Menschen gesandt ist, um diese schon jetzt auf das zukünftige Reich Gottes hin auszurichten. Mit ihren Zukunfts-Plänen, -Strategien und -Programmen versuchen viele Diözesen also gerade, diesem Auftrag gerecht zu werden. Beispiele wie der „Diözesanpastoralplan 2007“ (Speyer), die „Perspektive 2014“ (Paderborn), der „Perspektivplan 2015“ (Osnabrück), das „Projekt 2020“ (Trier), die „Eckpunkte 2020“ (Hildesheim) oder der „Pastoral- und Strukturplan 2020“ (München-Freising) erinnern zwar so manchen Kenner der Kirchen-(Rechts-)Geschichte an frühere Planungsvorhaben deutscher Diözesen in den 1950er oder 1970er Jahren, doch rufen sie durch ihren expliziten Bezug zu weltlichen Kategorien innerhalb und außerhalb der Kirche auch großes Staunen hervor. Folgen die (langfristigen) Strukturreformen, Personalprognosen, Konsolidierungspläne, Sparprogramme der Diözesanpläne und -projekte dem Anspruch, „Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit des ganzen Menschengeschlechts“ (LG 1,1) zu sein, wie es das Zweite Vatikanische Konzil formuliert hat? Verdeutlichen sie am Ende die – schon in der Frühen Kirche grundgelegte – Konzilsaussage, „durch die Kraft des Evangeliums lässt er [= der Heilige Geist] die Kirche sich verjüngen, erneuert sie immerfort und führt sie zur vollkommenen Vereinigung mit ihrem Bräutigam“ (LG 4,1)?

Allein aufgrund ihrer Aufmachung, Umsetzung und Kommunikation (derselben) zeugen die gegenwärtigen Planungen vieler (deutscher) Diözesen von hoher Professionalität. Dem aufmerksamen Beobachter stellt sich dabei die Frage, „wessen Geistes Kind“ diese Professionalität ist. Geschehen die Planungs- und Umstrukturierungsprozesse aus dem Geist Jesu Christi heraus und zum Wohl des Volkes Gottes? Oder verpacken diözesane Verantwortliche unliebsame Hiobsbotschaften, wie etwa Sparmaßnahmen, Personalmangel und Pfarreifusionen, in schöne biblische Sprache und in griffige Management-Slogans, um sie dem „Kirchenvolk“ und den kirchlichen Amtsträgern und Amtsträgerinnen besser „verkaufen“ zu können?

Zur Beantwortung dieser Fragen können im Folgenden nicht alle aktuellen Planungs- und Neustrukturierungsprozesse in deutschen Diözesen im Detail vorgestellt werden, denn zum einen würde allein die genaue und umfassende Analyse eines dieser Prozesse den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen und zum anderen sind die meisten Prozesse zum jetzigen Zeitpunkt zwar angestoßen, jedoch noch lange nicht abgeschlossen –

eine ausführliche Bilanz lässt sich erst am Ende der Projektlaufzeiten in 10 bis 15 Jahren ziehen (vgl. voraussichtliches Planungsziel für das Jahr 2020 der Pläne in Trier, Hildesheim oder München-Freising). Der Fokus der folgenden Analyse liegt vielmehr auf dem Stellenwert, den die gegenwärtigen (pastoralen) Planungsprozesse der kirchlichen Ämterstruktur einräumen. Wie die finanziellen und personellen Kalkulationen stellt die Ämterstruktur nur einen Ausschnitt der kirchlichen Wirklichkeit dar, doch darf dieser Ausschnitt in theologisch-rechtlicher Hinsicht wohl als einer der wesentlichen Aspekte von Kirche als komplexer Realität gelten: denn die kirchlichen Ämter, Dienste und Aufgaben befinden sich an der unmittelbaren Schnittstelle zwischen Gehalt und Gestalt des Sendungsauftrags Jesu Christi an die Kirche, Heilssakrament für die Welt zu sein.

Um einen Eindruck von der Bandbreite zu vermitteln, innerhalb der sich die diözesanen Pläne zur Um- und Ausgestaltung der Ämterstruktur bewegen, werden signifikante Beispiele vorgestellt und analysiert. Anders als von vielen Diözesen nach außen kommuniziert, werden dabei nicht nur Kirchenämter und Strukturen auf der Ebene der Pfarrei betrachtet, sondern auch auf überpfarreilicher und diözesaner Leitungsebene, denn schließlich beginnt und endet die Ämterstruktur einer Diözese nicht beim Amt eines Pfarrers, sondern beim Diözesanbischof bzw. bei jedem „ehrenamtlichen“ Dienst für das Volk Gottes. Die kurze Analyse erfolgt wiederum anhand von vier Leitfragen, die den jeweiligen theologischen wie managementtheoretischen (bzw. der Einfachheit halber: ökonomischen) Verwirklichungsgrad vor Augen führen:

- *Unter welchem Leitwort, Leitbild u.Ä. fungiert die Strukturveränderung? Welche Verheißungen und Hoffnungen sind damit verbunden?*
- *Wer war an der Planung und am Entstehungsprozess der Umstrukturierung beteiligt?*
- *Mit welcher Terminologie spricht das jeweilige Dokument von den Ämtern, Strukturen und ihren Veränderungen?*
- *Welche kirchlichen Ämter, Dienste, Aufgaben sind von der Umstrukturierung betroffen?*

#### **4.3.1.1 „Am Anfang steht eine Vision“: Zum Sprachgebrauch von Leitbild, Leitwort, Leitidee und von Umstrukturierung, Neustrukturierung, Strukturanpassung etc.**

Im Vorfeld der Analyse einiger Beispiele zur Ausgestaltung der Ämterstruktur in aktuellen diözesanen Planungsprozessen darf ein Hinweis nicht fehlen: Die Diözesen, Diözesanbischöfe und sonstigen Planungs-Verantwortlichen bezeichnen ihr Tun mit den unterschiedlichsten Begriffen. Es ist die Rede von „Umstrukturierung“,<sup>1377</sup> Neustrukturierung, Restrukturierung, „Strukturanpassung“,<sup>1378</sup> Neuordnung,<sup>1379</sup> „Neuorientie-

---

<sup>1377</sup> Neuorientierung der Pastoral, 29 (Berlin).

<sup>1378</sup> Ebd., 39 (Erfurt).

„Erneuerung“,<sup>1380</sup> „Weiterentwicklung“<sup>1382</sup> oder „Umwandlung der Pastoralen Strukturen“.<sup>1383</sup> Ähnlich vielfältig sind nicht nur die biblischen, theologischen und sprichwörtlichen Titel der Planungsprozesse, sondern auch ihre generelle Kategorisierung: Sind sie nun Leitbild, Leitwort,<sup>1384</sup> Leitspruch, Leitlinie, Leitsatz, Leitidee, Devise, Motto,<sup>1385</sup> Slogan oder Vision?

Begriffe wie diese sind keine speziell besetzten theologischen Termini, im allgemeinen Sprachgebrauch werden sie synonym verwendet. Nur die Managementlehre kennt eine gewisse Differenzierung dieser Begriffe, denn im Rahmen des strategischen Managements wird von einer „Zielhierarchie“ in Unternehmen und Organisationen gesprochen. An der Spitze der Zielhierarchie oder -pyramide steht die „Vision“ als „allgemein und grundsätzlich gehaltene Vorstellung von der künftigen Rolle des Unternehmens. Sie wird i.d.R. mit recht anspruchsvollen Begriffen belegt“<sup>1386</sup> und kann auch als „Unternehmensphilosophie“ bezeichnet werden.<sup>1387</sup> Eine Stufe tiefer in der Zielhierarchie stehen die sog. „Unternehmensleitbilder“, die auch „Führungsgrundsätze“, -leitsätze oder -mission genannt werden (können).<sup>1388</sup> Während sich die Vision nach innen und außen richtet, sind Leitbilder im Sinn der Managementlehre explizit an die Mitglieder der Organisation adressiert, sie „sind häufig Orientierungshilfen für das Verhalten der Mitarbeiter“ untereinander und für den Umgang mit externen Partnern der Organisation bzw. Kunden des Unternehmens. Leitbilder „liefern – i.d.R. schriftlich formulierte – Grundsätze für die Verwirklichung der Vision“<sup>1389</sup> und „weisen im Unterschied zu einer Vision einen deutlichen Gegenwartsbezug auf: Wie wollen wir uns verhalten, um unsere Ziele zu erreichen? Damit übernehmen sie als Handlungsrahmen und Verhaltenskodex eine integrierende und steuernde Funktion innerhalb der Organisation – vorausgesetzt, sie werden organisationsweit akzeptiert und bringen nicht nur die Werte und

<sup>1379</sup> Mehr als Strukturen, (Titel).

<sup>1380</sup> Neuorientierung der Pastoral, (Titel).

<sup>1381</sup> Ebd., 27 (Berlin).

<sup>1382</sup> Ebd., 32 (Eichstätt).

<sup>1383</sup> LEHMANN, Zum Geleit, 5.

<sup>1384</sup> In der vergleichenden Übersicht der Deutschen Bischofskonferenz über die pastoralen Strukturveränderungen in den deutschen Diözesen wird der Begriff „Leitwort“ als Kategorie verwendet, er wird jedoch an keiner Stelle näher erklärt. Vgl. Neuorientierung der Pastoral, 7-9.

<sup>1385</sup> Im Rahmen ihrer Analyse synodaler Prozesse in deutschen Diözesen sprechen DEMEL, HEINZ und PÖPPERL vom jeweiligen „Motto“, das über Diözesansynoden, Diözesanforen, Pastoralgesprächen etc. stand (vgl. DIES., Synodale Prozesse, 42-112). Als einen speziellen Typ synodaler Prozesse stellen sie u.a. Leitbild- und Organisationsprozesse heraus. Dabei beschreiben sie zwar deren Ablauf, bleiben jedoch eine Erklärung des Begriffs „Leitbild“ schuldig, zudem gebrauchen sie Beschreibungen wie „Leitidee“, die offensichtlich aus den diözesanen Dokumenten übernommen wurden, ohne im Rahmen der Analyse nach deren Sinn und Bedeutung zu fragen (vgl. ebd., 125-128).

<sup>1386</sup> BEA/HAAS, Strategisches Management, 68.

<sup>1387</sup> Im angelsächsischen Raum werden für die oberste Zielebene von Unternehmen und Organisationen die Begriffe „vision“, „philosophy“, „mission“ und „charta“ verwendet. Vgl. ebd.

<sup>1388</sup> Vgl. ebd., 69; VAHS, Organisation, 129; SCHWARZ, P., Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle, Bern 2006, 342-344.

<sup>1389</sup> BEA/HAAS, Strategisches Management, 69.

Normen der obersten Hierarchie zum Ausdruck.“<sup>1390</sup> Nach BEA und HAAS haben Leitbilder im Sinn von Verhaltensrichtlinien in Unternehmen und Organisationen in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, da sie einen gewissen Halt geben angesichts „eines wachsenden Defizits an Prognostizierbarkeit der Zukunft und damit deren Planbarkeit“.<sup>1391</sup> Die Managementlehre sieht vor, dass ein Leitbild im Idealfall von Führungsverantwortlichen, Mitarbeitenden und Mitgliedern einer Organisation gemeinsam erarbeitet und am Ende von allen unterschrieben wird, schließlich soll es von diesen Personengruppen akzeptiert und umgesetzt werden. Externe Berater können dabei zwar mitwirken, doch bleibt die eigentliche Leitbild-Findung und -Entwicklung originäre Aufgabe des Unternehmens bzw. der Organisation selbst. Das Ergebnis eines Leitbild-Prozesses ist kein abstraktes Gemälde, sondern eine überschaubare Liste von Führungs- und Handlungsgrundsätzen, die unter der Überschrift „Leitbild“ oder unter einem konkreten, aussagekräftigen Titel stehen, der die ausformulierten Grundsätze im Sinn der Vision der Organisation bzw. des Unternehmens auf den Punkt bringt. Leitbild, Leitziele und Führungsgrundsätze werden in der Managementlehre also identisch gebraucht, Begriffe wie Leitwort, Leitidee, Leitlinie, Leitsatz u.Ä. hingegen werden nicht verwendet. Je nach Größe und Struktur eines Unternehmens oder einer Organisation (z.B. Funktionsbereichsgliederung, Filialsystem) können auf weiteren Ebenen der Zielhierarchie Organisationsziele, Geschäftsbereichsziele oder Funktionsbereichsziele erarbeitet werden, die die Aufgaben und Handlungsanweisungen vom Allgemeinen zum Besonderen konkretisieren.<sup>1392</sup>

Die managementtheoretische „Vision“ der (Nonprofit-Organisation) Kirche hat zuletzt das Zweite Vatikanische Konzil formuliert, indem es Kirche als Heilssakrament, Zeichen und Werkzeug der Einheit Gottes mit den Menschen oder komplexe Wirklichkeit bezeichnet. Davon abgeleitet könnte man die Konzilsaussagen zu Kirche als *Communio* und Volk Gottes, zu gemeinsamem Priestertum und gemeinsamen Glaubenssinn etc. als Führungsanweisungen und Handlungsgrundsätze, also als Konkretisierung in Form eines Leitbilds verstehen. Diese Vision und das bzw. die Leitbild(er) gelten für die ganze Kirche. Da Kirche „in und aus Teilkirchen“ besteht (LG 23; c.368 CIC/1983), muss sich eine einzelne Diözese Vision und Leitbild nicht eigens neu erarbeiten und formulieren, denn für sie gelten grundsätzlich die konziliaren Aussagen. Betrachtet man eine Diözese managementtheoretisch als organisatorische Zwischeneinheit – was sich auch als zweite Komponente der theologischen Formel „in und aus Teilkirchen“ nahelegt – so kann sie sich wie alle ihre Untereinheiten, z.B. Pfarreien, ein eigenes Leitbild geben oder spezielle Teilbereichsziele setzen. In diese Organisationsgliederung fügen sich die aktuellen Leitbild- und Umstrukturierungsprozesse vieler Diözesen ein, inwieweit sie

---

<sup>1390</sup> VAHS, Organisation, 129.

<sup>1391</sup> BEA/HAAS, Strategisches Management, 70.

<sup>1392</sup> Vgl. ebd., 68-71.

dabei auch konform sind zur Vision und die Leitbilder des Zweiten Vatikanums konkretisieren, bleibt zu untersuchen.

Anders als bei den Leitbildprozessen kennt die Managementlehre keine expliziten Vorgaben für die Benennung von Strukturveränderungen, die sich als Konsequenz der Entwicklung von Leitbildern, Führungsgrundsätzen und Handlungsanweisungen ergeben. In Unternehmen wie Organisationen kann es aufgrund interner wie externer Notwendigkeiten immer wieder zu Neu-, Um- oder Restrukturierung, Strukturanpassung, Neuorientierung etc. oder auch zu einem „Relaunch“, d.h. der Neugestaltung eines alten Produkts oder der Werbung dafür, kommen. Der Begriff „Relaunch“ ist im Rahmen der aktuellen kirchlichen Strukturveränderungen in den Diözesen noch nicht aufgetaucht,<sup>1393</sup> doch alle anderen genannten Bezeichnungen finden sich in jüngerer Zeit in diözesanen Leitlinien, Statuten und Dekreten. Ebenso neu ist in der Kirche die Rede von einem Leitbild u.Ä., denn in der (theologischen) Sprache der Dokumente des Zweiten Vatikanums, des kirchlichen Gesetzbuchs oder in anderen kirchenamtlichen Texten finden sich keine Bezeichnungen dieser Art. Vor diesem Hintergrund erscheint die Tatsache der gegenwärtigen Flut an Leitbildern und pastoralen Umstrukturierungsprozessen in vielen Diözesen in einem diffusen Licht. Geht es den diözesanen Verantwortungsträgern um strategisches Management oder um Dienst im Auftrag Jesu Christi? Oder sind die aktuellen Vorgänge in den Diözesen schon explizit zu verstehen als strategisches Management im Dienst Jesu Christi?

#### **4.3.1.2 „Wir sind Dienstleister“: Führungsgrundsätze und Leitbild des Bischöflichen Generalvikariats Hildesheim (2006/2007)**

„Wir sind Dienstleister. [...] Wir steuern. [...] Wir führen Aufsicht. [...] Wir vertreten Interessen. [...]

Was wir tun ist wichtig. Wie wir es tun auch. Für alle unsere Aufgaben gilt: Wir wollen sie bestmöglich erledigen. Unsere Arbeitsergebnisse zeichnen sich aus durch ihre fachliche Qualität, unsere Arbeitsprozesse durch einen gelassenen Pragmatismus, der Probleme nicht pflegt, sondern löst. Wir trauen uns etwas zu, handeln eigenverantwortlich und selbstständig, ohne die Interessen und Zuständigkeiten anderer aus dem Blick zu verlieren. Wir sind kooperativ, das heißt auch: wir halten uns an Abmachungen, agieren transparent, liefern Arbeitsergebnisse termingerecht und vollständig [...].“<sup>1394</sup>

Diese programmatischen Sätze sind nicht etwa dem Leitbild eines x-beliebigen Großunternehmens oder DAX-Konzerns entnommen, sondern finden sich im „Leitbild für das Bischöfliche Generalvikariat Hildesheim“, das seit Dezember 2007 in Kraft ist. Bereits ein Jahr vorher sind in Hildesheim „Führungsgrundsätze“ für das Bischöfliche

---

<sup>1393</sup> Der Terminus „Relaunch“ wurde bislang allenfalls bei der Umgestaltung kirchlich-diözesaner Internet-Angebote verwendet.

<sup>1394</sup> BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Leitbild für das Bischöfliche Generalvikariat Hildesheim (13. Dezember 2007), in: [http://www.bistum-hildesheim.de/bho/dcms/sites/bistum/bistum/generalvikariat/dok/Leitbild\\_BGV\\_Hildesheim.pdf](http://www.bistum-hildesheim.de/bho/dcms/sites/bistum/bistum/generalvikariat/dok/Leitbild_BGV_Hildesheim.pdf) (S.2 u. 3) (10.07.2010).

Generalvikariat und seine Einrichtungen entstanden bzw. durch Unterschrift des Generalvikars erlassen worden. Darin finden sich ähnlich austauschbare Formulierungen:

*„Führungskräfte übernehmen Verantwortung. Sie kennzeichnen ihren Handlungsrahmen und sind verantwortlich für das Controlling von Arbeitsprozessen und Arbeitsergebnissen.*

*Führungskräfte praktizieren einen partizipativen Führungsstil. Sie beziehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit wie möglich in die Vorbereitung ihrer Entscheidungen mit ein. Die Entscheidung selbst trifft die Führungskraft.*

*Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie geben ihnen regelmäßig und differenziert Rückmeldung in wertschätzender Haltung.*

*Führungskräfte verstehen sich als Personalentwickler. Sie installieren Instrumente der Personalentwicklung, wie z.B. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Aufgabenbeschreibungen. Sie tragen Verantwortung für die kontinuierliche Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*

*Führungskräfte erkennen und fördern die besonderen Charismen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie nutzen die sich daraus ergebenden kreativen Potentiale und geben den Ideen freien Raum.“<sup>1395</sup>*

Dies sind nur die ersten fünf von insgesamt 14 Führungsgrundsätzen. Und erst der letzte Grundsatz bringt explizit zur Sprache, dass es sich hier nicht um irgendwelche Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handelt, sondern um kirchliche:

*„Führungskräfte vertreten in besonderer Weise die Kirche von Hildesheim nach außen. Sie wissen um ihre herausgehobenen Loyalitätspflichten. Sie beteiligen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angemessen an der Repräsentanz.“<sup>1396</sup>*

Beiden Dokumenten ist gemeinsam, dass sie nicht unter einem besonderen biblischen oder sprichwörtlichen Leitwort bzw. Titel stehen, sondern schlicht und explizit mit den Management-Begriffen „Leitbild“ und „Führungsgrundsätze“ überschrieben sind. Diese Tatsache wie das nüchterne Management-Vokabular weiter Teile des Inhalts deutet auf die Entstehung der Dokumente hin: Sie sind im Rahmen eines Personalentwicklungsprozesses des Generalvikariats entstanden,<sup>1397</sup> wobei alle Anzeichen und inhaltlichen Formulierungen darauf hindeuten, dass dieser Prozess entweder sehr stark von externen Beratern gelenkt worden ist, dass die betreffenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Generalvikariats so gut wie kein Mitspracherecht hatten oder dass sie ihr Tun im Dienst des Bischofs und der Diözese mehr als Management- denn als geistliche Aufgabe sehen.

Angeichts der dominierenden Management- und Unternehmensterminologie (z.B. „Controlling von Arbeitsprozessen und Arbeitsergebnissen“) finden sich explizite kirchliche bzw. theologische Aussagen in den Dokumenten nur am Rande; so beginnen

---

<sup>1395</sup> BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Führungsgrundsätze für das Bischöfliche Generalvikariat Hildesheim und seine Einrichtungen im Bistum Hildesheim (25. September 2006), in: <http://www.dokumente.bistum-hildesheim.de/nl/35/fuehrungsgrundsaeetze.pdf> (S. 1) (10.07.2010) [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>1396</sup> Ebd.

<sup>1397</sup> Vgl. auch den schon zitierten vierten Führungsgrundsatz: *„Führungskräfte verstehen sich als Personalentwickler. Sie installieren Instrumente der Personalentwicklung [...]“* (ebd.).

beide mit dem ersten Satz: „Die Kirche von Hildesheim verkündet den Menschen die Frohe Botschaft Jesu Christi“.<sup>1398</sup> In den Führungsgrundsätzen wird dieser Satz fortgeführt mit einem expliziten Hinweis auf das Amt des Diözesanbischofs:

„Dies geschieht unter der Leitung des Bischofs auf vielfache Weise und an unterschiedlichen Orten. Unterstützt wird der Bischof in der Leitung der Diözese von leitenden Frauen und Männern (im folgenden ‚Führungskräfte‘ genannt).“<sup>1399</sup>

Gelten die Führungsgrundsätze und Leitlinien des Bischöflichen Generalvikariats auch für den Diözesanbischof? Die zuerst entstandenen Führungsgrundsätze (2006) sind an die „leitenden Frauen und Männer“ des Bischöflichen Generalvikariats gerichtet, die darin auch als „Führungskräfte“ bezeichnet werden. Gemeint sind damit in erste Linie alle Abteilungs- bzw. Referatsleiterinnen und -leiter, also z.B. Domkapitulare, Diakone, Pastoralreferenten/-innen und Gemeindereferenten/-innen etc. Sie üben i.d.R. ein Kirchenamt nach c.145 §1 CIC/1983 aus – eine nähere kirchenrechtliche Differenzierung allein anhand des Dokuments ist in diesem Fall schwierig, da die Terminologie außer den Begriffen „Generalvikariat“ und „Bischof“ keine weiteren Rückschlüsse auf konkrete kirchliche Ämter und Dienste zulässt.<sup>1400</sup> In den Führungsgrundsätzen und im Leitbild genannt und davon betroffen sind außerdem alle (weiteren) „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ des Generalvikariats (das Leitbild gilt explizit für sie alle). Auch der Generalvikar ist eine „Führungskraft“, deshalb gelten die Führungsgrundsätze und Leitlinien gerade für ihn als Leiter des Generalvikariats wie für die anderen „leitenden Frauen und Männer“; nicht zuletzt hat er die Grundsätze auch selbst unterzeichnet und damit in Kraft gesetzt.<sup>1401</sup> Das Amt des Diözesanbischofs fällt nicht in den Geltungsbereich dieser Leitlinien und Führungsgrundsätze, denn er ist keine „Führungskraft“ und auch kein „Mitarbeiter“ des Generalvikariats.<sup>1402</sup> Da er dem Generalvikariat nicht untersteht, ist er den beiden Dokumenten nicht verpflichtet. Da er der ganzen Diözese und

<sup>1398</sup> BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Führungsgrundsätze, 1; BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Leitbild, 1. In den „Führungsgrundsätzen“ nimmt dann erst der bereits zitierte letzte Satz wieder auf Kirche Bezug: „*Führungskräfte vertreten in besonderer Weise die Kirche von Hildesheim nach außen*“ (BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Führungsgrundsätze, 2).

<sup>1399</sup> Ebd., 1.

<sup>1400</sup> Vgl. auch c.470 CIC, der u.a. auch einen Hinweis auf (Kirchen-)Ämter im Generalvikariat liefert (allgemein in Bezug auf die gesamte Diözesankurie: *officia in curia*): „Die Ernennung derjenigen, die Ämter in der Diözesankurie ausüben, steht dem Diözesanbischof zu.“

Die allgemeine Terminologie „Führungskräfte“ – ohne Nennung von Domkapitularen, Referatsleitern u.Ä. – bietet den Vorteil, dass das Dokument für das Generalvikariat für längere Zeit und unabhängig von der Existenz bestimmter einzelner Kirchenämter Bestand haben kann.

<sup>1401</sup> Das Leitbild ist durchgängig in der 1. Person Plural formuliert, z.B. „Der Verkündigungsauftrag leitet auch uns, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bischöflichen Generalvikariat, wenn wir [...]“ (BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Leitbild, 1), sodass auch hier anzunehmen ist, dass es für den Generalvikar wie alle anderen Mitarbeitenden gilt.

<sup>1402</sup> Vgl. auch die Formulierung: „Unterstützt wird der Bischof in der Leitung der Diözese von leitenden Frauen und Männern (im folgenden ‚Führungskräfte‘ genannt)“ (BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Führungsgrundsätze, 1).

damit auch dem Generalvikariat vorsteht,<sup>1403</sup> darf davon ausgegangen werden, dass der Diözesanbischof die Inhalte der Leitlinien und Führungsgrundsätze kennt und sie stillschweigend gebilligt hat, insofern sie der kirchlichen Disziplin nicht entgegenstehen (vgl. c.392) und der Generalvikar den Bischof ohnehin „über alle wichtigeren Amtsgeschäfte“ informieren muss und „niemals gegen den Willen und die Absicht des Diözesanbischofs handeln“ darf (c.480). Die Frage nach der Geltungskraft der beiden Dokumente des Generalvikariats führt zur Frage nach ihrer Verpflichtungskraft. Die Leitlinien und Führungsgrundsätze sind keine kirchlichen Gesetze – sonst hätten sie vom Diözesanbischof erlassen werden müssen. Wie ist es dann generell um ihre Verpflichtungskraft bestellt? Betrachtet man den Inhalt der beiden Dokumente unter diesem Aspekt, so fällt auf, dass darin allgemeine Verhaltensweisen thematisiert werden, wie zum Beispiel:

„Als Dienstgemeinschaft legen wir auch darauf besonderen Wert: dass wir mit Anderen respektvoll umgehen, dass wir ihre Positionen ernsthaft zu verstehen suchen, dass wir uns wertschätzend begegnen, freundlich, höflich, zuvorkommend sind.“ (Leitbild)<sup>1404</sup>

„Führungskräfte delegieren Aufgaben und Kompetenzen. Sie sorgen für klare Aufgabenbeschreibungen und die notwendigen Arbeitsbedingungen.“ (Führungsgrundsätze)<sup>1405</sup>

Leitlinien und Führungsgrundsätze sind also „nur“ moralische Handlungsanweisungen, es ist gut und sinnvoll, sich an sie zu halten; falls eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter dem jedoch nicht nachkommt oder nicht hinreichend gerecht wird, kann man ihr bzw. ihm den Inhalt der beiden Dokumente zwar vor Augen halten, weitere Konsequenzen, Sanktionen o.Ä. lassen sich daraus aber nicht ableiten.

Ein Aspekt der beiden kirchlichen Dokumente überrascht positiv: Die Leitlinien wie die Führungsgrundsätze für das Bischöfliche Generalvikariat sprechen durchgängig von Frauen und Männern – in dieser Reihenfolge! – im kirchlichen Dienst. Die „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ bilden eine „Dienstgemeinschaft“<sup>1406</sup> und der Bischof wird „in der Leitung der Diözese von leitenden Frauen und Männern“<sup>1407</sup> unterstützt. Darüber hinaus sind die Führungskräfte des Generalvikariats aufgerufen, „gerecht und geschlechtersensibel“ zu handeln,<sup>1408</sup> zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden „vor allem Männer [ermutigt], diese Vereinbarkeit offensiv zu gestalten.“<sup>1409</sup> Eine Forderung wie die zuletzt genannte ist selbst in vielen Unternehmens- und

<sup>1403</sup> Vgl. cc. 391f sowie die Aussage in den Leitlinien: „Wir steuern. Die Diözese zu leiten ist Amt des Bischofs. Wir unterstützen ihn darin [...]. Und wir helfen Kurs zu halten [...]“ (BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Leitbild, 2).

<sup>1404</sup> BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Leitbild, 3.

<sup>1405</sup> BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Führungsgrundsätze, 2.

<sup>1406</sup> BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Leitbild, 3.

<sup>1407</sup> BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Führungsgrundsätze, 1.

<sup>1408</sup> Ebd., 2.

<sup>1409</sup> Ebd.



Organisationsleitbildern heute (noch) nicht selbstverständlich, umso bedeutsamer ist ihre Erwähnung im Rahmen kirchlicher Führungsgrundsätze.

Nach dieser kurzen Analyse der Hildesheimer Leitlinien und Führungsgrundsätze bleibt der Anfangsverdacht bestehen, dass die beiden kirchlichen Dokumente so sehr von Managementmethodik und -terminologie überbordnet sind, dass die theologisch-rechtlichen Grundlagen gleichsam über Bord gegangen sind (vgl. z.B. Begrifflichkeiten wie „Führungskräfte“, „Zielvereinbarungen“, „kreative Potenziale“ und das Fehlen jeder kirch[enrecht]lichen Terminologie). Mit Ausnahme der ersten Sätze hinterlassen die allgemeingültigen und wenig kirchenspezifischen Inhalte der beiden Dokumente den Eindruck, als wären sie einem Management-Lehrbuch oder einer beliebigen Standardanweisung zur Formulierung von Unternehmens- oder Organisationsleitlinien und -grundsätzen entnommen. Ja es scheint fast so, als hätte man in Hildesheim Formulierungen des Zweiten Vatikanums oder des kirchlichen Gesetzbuchs entweder ganz bewusst ausgeklammert bzw. ignoriert oder die theologisch-rechtlichen Grundaussagen so verstanden, dass die sichtbare Seite der Kirche – z.B. in Form der Organisation des Bischöflichen Generalvikariats – unbedingt und allein in Managementkategorien gestaltet werden muss. Und nicht zuletzt werfen die beiden Dokumente die Frage und Vermutung auf, dass Leitbild und Führungsgrundsätze vielleicht gerade deshalb ausgearbeitet worden sind, weil die darin beschriebenen Verhaltensweisen im Bischöflichen Generalvikariat Hildesheim bis dahin nicht selbstverständlich und nur unzureichend anzutreffen waren.<sup>1410</sup>

#### **4.3.1.3 „Die Grundhaltung des Dienens fördern“: Leitbild und Leitsätze für die Führungskultur in der Kurie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (2004)**

„Als Kurie können wir unseren Auftrag für die Diözese nur in der Grundhaltung des Dienens erfüllen. Diese zu fördern ist vorrangige Aufgabe der Führungskräfte. Sie kann nur gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt werden und erfährt durch das persönliche Vorbild entscheidende Impulse. Führungshandeln zeichnet sich durch Transparenz und Verbindlichkeit aus. Deshalb entwickeln wir einheitliche Führungsgrundsätze, nach denen Ziele vereinbart, Verantwortung übertragen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und Kommunikation verbindlich geregelt werden.

##### *Präambel*

Wir alle sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kurie der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Wir haben durch unsere Arbeit am Auftrag der Kirche teil, sind im Namen des Bischofs mitverantwortlich in der Leitung der Diözese und unterstützen in besonderer Wei-

---

<sup>1410</sup> Vgl. z.B. die Forderungen „Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie geben ihnen regelmäßig und differenziert Rückmeldung in wertschätzender Haltung“, „Führungskräfte informieren. Sie informieren sich selbst und zeitnah ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Führungsgrundsätze, 1f).

se den Bischof bei der Wahrnehmung der Leitung. Manche von uns nehmen Führungsverantwortung wahr.“ (Leitsätze Führungskultur)<sup>1411</sup>

„Leitbild“ und „Leitsätze für die Führungskultur“, die Titel der beiden Dokumente aus Rottenburg-Stuttgart, sind nahezu identisch mit denen aus Hildesheim und doch liegen zwischen den Ergebnissen der (Personal-)Entwicklungsprozesse des Generalvikariats bzw. Ordinariats der beiden Diözesen nicht nur drei Jahre – die Rottenburger Texte sind vor den Hildesheimern entstanden –, sondern ganze Welten. Denn während Leitbild und Führungsgrundsätze des Bischöflichen Generalvikariats der Diözese Hildesheim den Eindruck erwecken, dass ihre Maßstäbe vorwiegend „weltlicher“ Art sind, zeigen die vergleichbaren Dokumente aus Rottenburg-Stuttgart, wie man die komplexe Wirklichkeit von Kirche in ein theologisches *und* zugleich managementtheoretisches Führungsmodell umsetzen kann.

„Leitbild“ und „Leitsätze für die Führungskultur in der Kurie der Diözese Rottenburg-Stuttgart“ sind aus einem Organisationsentwicklungsprozess des Bischöflichen Ordinariats hervorgegangen (1997-2004), der unter anderem in eine Prioritätendiskussion und -entwicklung für die ganze Diözese mündete (2002-2005 bzw. seit 2002-2010);<sup>1412</sup> der bzw. die diözesane(n) Prozess(e) und darin entstandenen Dokumente firmieren unter keinem speziellen biblisch-theologischen Leitspruch o.Ä., erst im Rahmen der diözesanen Prioritätensetzung wurde einigen Texten auch eine Art programmatischer Leitspruch vorangestellt.<sup>1413</sup>

Warum kam man in Rottenburg-Stuttgart auf die Idee, Leitbild und Führungsgrundsätze für das Bischöfliche Ordinariat zu entwickeln? Reichte der Orientierungsrahmen der Kanones des kirchlichen Gesetzbuches zur „Diözesankurie“ (cc. 469-494 CIC) nicht (mehr) aus? Am Beginn der Organisationsentwicklung stand das Ziel, die „Arbeit im Bischöflichen Ordinariat effektiver und humaner zu gestalten.“<sup>1414</sup> Der damalige Rottenburger Bischof W. KASPER schrieb dazu an seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: „Es müssen sicher die Zuständigkeiten geklärt werden, damit es nicht zu viele Reibungsverluste gibt. Zum zweiten muss klar sein: Wofür arbeiten wir miteinander, was ist das Ziel, was ist die Identität des Bischöflichen Ordinariates? Und drittens, das ist für

<sup>1411</sup> Führung verantwortlich wahrnehmen: Das Miteinander gestalten. Leitsätze für die Führungskultur in der Kurie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, in: Abl. Rottenburg-Stuttgart vom 16. Februar 2004, 32-34, 32.

<sup>1412</sup> Zum Organisationsentwicklungsprozess des Bischöflichen Ordinariats Rottenburg-Stuttgart vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4.1.4 „Ist Kirche planbar?“ – Die Frage nach der theologischen Relevanz kirchlicher Planung dieser Arbeit. Der Konsultationsprozess und die Entwicklung der „Pastoralen Prioritäten“ in der Diözese ist ausführlich dokumentiert und reflektiert im Sammelband von KIESSLING, K./PIRKER, V./SAUTERMEISTER, J. (Hrsg.), Wohin geht die Kirche morgen? Entwicklung pastoraler Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Ostfildern 2005.

<sup>1413</sup> Vgl. z.B. DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART, Zeichen setzen in der Zeit. Pastorale Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart (2003), in: KIESSLING/PIRKER/SAUTERMEISTER, Entwicklung pastoraler Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart, 207-234; DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART, Heute für morgen das Nötige tun. Strategien, Prioritätenfelder und Reduzierungsvorgaben der Diözese Rottenburg-Stuttgart vom 1.1.2004-31.12.2010, in: ebd., 269-312.

<sup>1414</sup> LEITER DER STEUERUNGSGRUPPE, moveBo 2, 20 [internes Dokument zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 180].

mich das Wichtigste: Ein kräftiger Motivationsschub, gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten.“<sup>1415</sup> Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Bischöflichen Ordinariats waren zur Leitbildentwicklung eingeladen und direkt oder über Vertreter und Vertreterinnen in der Steuerungsgruppe des Prozesses daran beteiligt. Wie die Äußerungen von W. KASPER zeigen, nahm auch der Diözesanbischof selbstverständlich an der Leitbildentwicklung teil, er – wie sein Nachfolger im Bischofsamt G. FÜRST (ab 2000) – verstand sich dabei nicht nur als Vorgesetzter, sondern als Mitarbeiter im Ordinariat.<sup>1416</sup> Anders als später in Hildesheim ging es in Rottenburg-Stuttgart außerdem nicht nur um das Leitbild für das Generalvikariat, sondern für das gesamte Bischöfliche Ordinariat, das Bischöfliche Verwaltung, Generalvikariat und Offizialat umfasst. Im Laufe des Rottenburger Leitbild-Prozesses kam man sogar zum Ergebnis, zukünftig von der „Diözesankurie“ zu sprechen und so dem CIC/1983 gerecht(er) zu werden (vgl. c.469).

Der Leitbildprozess des Bischöflichen Ordinariats Rottenburg-Stuttgart wurde durch eine Steuerungsgruppe koordiniert, an der u.a. auch ein externer (Organisations-)Berater beteiligt war. Nachdem sich die Ordinariatskonferenz für die Anwendung der betriebswirtschaftlichen Methode der Organisationsentwicklung entschieden hatte (1996 bzw. 1998), war den Beteiligten klar, dass der Prozess als Dialog zwischen Theologie und Managementlehre erfolgen wird. Dass die Entscheidung für diese Managementmethode allerdings nicht nur Begeisterung hervorgerufen hat, zeigt der Leserbrief eines Mitarbeiters: „Das kommt bei mir, der ich irgendwann einmal Theologie studiert habe, dann auch schon mal so an, als hätten wir auf einmal eine neue Ekklesiologie: hierarchisch und kommunikativ wie immer, aber jetzt mit einer allerhöchsten Instanz, dem ‚Controlling‘ (geheimnisvoll schon aufgrund der fremdsprachigen Benennung).“<sup>1417</sup> Während des Leitbildprozesses setzten sich alle Beteiligten nicht nur in Management-Perspektive mit der Optimierung der (Verwaltungs-)Abläufe in der Diözesankurie auseinander, sondern bemühten sich intensiv um Koordination und Vermittlung zwischen ökonomischen Effizienzvorstellungen und theologisch-ekklesiologischem Selbstverständnis der Kirche.<sup>1418</sup>

<sup>1415</sup> KASPER, moveBo 2, 7 [internes Dokument zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 180f].

<sup>1416</sup> Vgl. die Formulierung von W. KASPER: „Wofür arbeiten wir miteinander, was ist das Ziel, was ist die Identität des Bischöflichen Ordinariates?“ (KASPER, moveBo 2, 7 [internes Dokument zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 180f]). Aus dem Kontext des Zitats erschließt sich, dass der Bischof hier nicht im Pluralis maiestatis oder in rhetorischer Frageform aus der Perspektive eines (anderen bzw. fiktiven) Ordinariatsmitarbeiters formuliert.

<sup>1417</sup> Leserbrief eines Mitarbeiters, moveBo 2, 20 [internes Dokument zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 181].

<sup>1418</sup> Vgl. z.B. einige Leitfragen und Feststellungen während des Organisationsentwicklungsprozesses: „Was sagt die Botschaft und die Tradition der Kirche dazu? Was wäre das Optimum?“ oder „Es geht vielmehr um die Weitung von Perspektiven – weitsichtiger in die Zukunft hinein werden, weitsichtiger werden über die Grenzen der katholischen Kirchlichkeit hinaus, weitsichtiger im Hinblick auf neue Möglichkeiten, aber auch im Hinblick auf die Botschaft der Bibel und die Tradition der Kirche.“ Diverse Aussagen von Prozessbeteiligten, zitiert nach: SCHNEIDER, Wege zur verantwortlichen Organisation, 181 u. 182.

Von diesen Bemühungen sind die Ergebnisse des Entwicklungsprozesses, das Leitbild und die Führungsleitsätze der Diözesankurie Rottenburg-Stuttgart, entscheidend geprägt. Beide Dokumente wurden im Amtsblatt der Diözese öffentlich bekannt gemacht, was zur Folge hat, dass ihre Inhalte von allen eingefordert und überprüft werden können, die in kirchlichen Angelegenheiten in Kontakt mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Rottenburger Diözesankurie stehen.<sup>1419</sup> Leitbild und Führungsleitsätze verwenden in weiten Teilen die Wir-Form und weisen im Unterschied zu den Hildesheimer Dokumenten hohe Sensibilität bei der Verwendung und Kombination theologischer und managementtheoretischer Begriffe auf. Deutlich wird dies zum Beispiel an diesem Führungsleitsatz:

„Wir leben miteinander eine Organisationskultur, die dem Auftrag und der Vision unserer Kirche entspricht. Dazu gehören wechselseitige Wertschätzung und Akzeptanz, Freundlichkeit im Umgang und gegenseitiges Vertrauen sowie eine kooperative Arbeitsweise. Wir übernehmen Verantwortung für das, was wir sagen und tun, und auch für das, was wir bewusst unterlassen.“ (Leitsätze Führungskultur)<sup>1420</sup>

Beide Dokumente beginnen mit längeren theologischen Präambeln und stellen darin die ekklesiologische „Grundhaltung des Dienens“ (Leitbild der Diözesankurie) bzw. die „Teilhabe am Auftrag der Kirche“ (Leitsätze zur Führungskultur der Diözesankurie) heraus. Alle darauf folgenden Unterpunkte und Leitsätze sind in diesem theologischem Kontext zu lesen und zu verstehen, auch wenn sie nicht immer explizit theologische Formulierungen enthalten; jeder einzelne Leitsatz wie die Leitsätze und das Leitbild in ihrer bzw. seiner Gesamtheit erhalten damit einen unverwechselbaren kirchlichen – also gerade keinen x-beliebigen, auf jede Organisation übertragbaren – Charakter. Gleich der erste Leitsatz für Vorgesetzte nimmt Bezug auf kirchenrechtliche Grundlagen:

„Zu allen Leitungssämtern, die keine Weihe voraussetzen, haben Frauen und Männer ihrer Eignung entsprechend gleichberechtigt Zugang.“ (Leitsätze Führungskultur)<sup>1421</sup>

Allerdings erweitert er die Vorschriften des CIC/1983 zu „Leitungssämtern“ wesentlich, denn nach cc. 129 §1 und 274 §1 können nur Kleriker Ämter mit kirchlicher Leitungsgewalt erhalten und nach c.129 §2 ist Laien – also auch Frauen – nur die Mitwirkung an dieser Leitungsgewalt möglich. Es ist anzunehmen, dass sich der weit gefasste Terminus

---

<sup>1419</sup> In Rottenburg-Stuttgart wurde zuerst das Leitbild der Diözesankurie entwickelt (2002), darauf aufbauend entstanden die Leitsätze für die Führungskultur. Im Hildesheimer Generalvikariat ging man seltsamerweise genau umgekehrt vor, was nochmals die Vermutung unterstreicht, dass es in Hildesheim bis dahin so gut wie keine Führungskultur gab.

<sup>1420</sup> Leitsätze Führungskultur Rottenburg-Stuttgart, 33. Der vergleichbare Führungsgrundsatz des Generalvikariats Hildesheim lautet so: „Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie geben ihnen regelmäßig und differenziert Rückmeldung mit wertschätzender Haltung“ (BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Führungsgrundsätze, 1). Was in Rottenburg-Stuttgart in zwei ausführlichen Sätzen beschrieben wird, wird in Hildesheim allein auf das Verb „vertrauen“ reduziert. Zudem fehlt es dem Führungsgrundsatz aus Hildesheim an einer deutlichen theologischen-ekklesiologischen Begründung für die Haltung des Vertrauens.

<sup>1421</sup> Leitsätze Führungskultur Rottenburg-Stuttgart, 33.

nus „Leitungsämter“ in den Rottenburger Leitsätzen auf Abteilungs- und Referatsleiter etc. bezieht – der CIC/1983 spricht diesbezüglich allgemein von „Ämtern in der Diözesankurie“ (cc. 470f). Mit Ausnahme der Ämter des Bischofsvikars, Generalvikars (c.478 §1) und Gerichtsvikars (c.1420 §4) wird für die Ämter der Diözesankurie keine Priesterweihe vorausgesetzt,<sup>1422</sup> d.h. sie können von Laien oder Klerikern<sup>1423</sup> (dann auch von Diakonen) wahrgenommen werden. Der betreffende Rottenburger Leitsatz hält dies explizit fest, ja er stellt diesen Aspekt sogar deutlich – bzw. deutlicher als das kirchliche Gesetzbuch – heraus, wenn er vom „gleichberechtigten Zugang“ von „Frauen und Männern ihrer Eignung entsprechend“ spricht.

Nicht nur an dieser Stelle, sondern durchgängig ist in den beiden Rottenburger Dokumenten die Rede von „Frauen und Männern“, „Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“. Und ähnlich wie in Hildesheim sind auch die Vorgesetzten der Rottenburger Diözesankurie dazu angehalten, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ zu ermöglichen.<sup>1424</sup>

Nicht nur im Vergleich mit den beiden Hildesheimer Dokumenten, sondern vor allem in ihrer inhaltlichen Verbindung zwischen Ekklesiologie und Ökonomie kann man Leitbild und Leitsätze zur Führungskultur für die Diözesankurie Rottenburg-Stuttgart als gelungen bezeichnen. Die Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Diözesankurie ist den beiden Dokumenten deutlich anzumerken, sie sind mehr konkret als abstrakt formuliert und deshalb besser für erfolgreiche Anwendung im Sinn der Entwickler geeignet. Die Art der Entwicklung der Leitlinien und Leitsätze und die inhaltliche Kombination von ekklesiologisch begründeten und managementtechnisch konzipierten Verhaltensregeln hat deshalb Vorbildcharakter für weitere Kooperationen zwischen Theologie und Betriebswirtschaftslehre.

#### **4.3.1.4 Orientierung am Vorbild des „Guten Hirten“: Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien (2007)**

Die Wiener Leitlinien sind eine Ausnahmeerscheinung – nicht nur weil sie hier inmitten deutscher Leitbild- und Strukturprozesse als österreichisches Beispiel vorgestellt werden, sondern vor allem weil sie ihrem Titel als „Leitlinien für Führungskräfte der Erz-

<sup>1422</sup> Da sich in Rottenburg-Stuttgart die Diözesanbischöfe (W. KASPER und sein Nachfolger G. FÜRST) am Leitbildprozess der Diözesankurie beteiligten und nicht nur als Leiter, sondern auch als Teil und Mitarbeiter der Diözesankurie im Sinn von „Teamwork“ verstehen, darf ihr Amt der oben genannten Reihenfolge hinzugefügt werden.

<sup>1423</sup> Auch Domkapitulare üben als Mitglieder des Kathedralkapitels ein Kirchenamt aus. In vielen Diözesen des deutschsprachigen Raums haben sie zudem ein Amt in der Diözesankurie inne, z.B. als Abteilungs- oder Referatsleiter.

<sup>1424</sup> Die Leitsätze für Vorgesetzte der Diözesankurie Rottenburg-Stuttgart verweisen an dieser Stelle noch zusätzlich auf das sog. „Audit Beruf und Familie“, ein Dokument zu diesem Thema, das ebenfalls im Prozess der Organisationsentwicklung entstanden ist (vgl. Leitsätze Führungskultur Rottenburg-Stuttgart). In den Hildesheimer Führungsgrundsätzen des Generalvikariats ist man wenige Jahre später sogar noch einen Schritt weitergegangen und hat die Männer zu einer Offensive bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermutigt (vgl. BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, Führungsgrundsätze, 2).

diözese Wien“, d.h. als Leitlinien für *kirchliche Führungskräfte* wie kein anderes Dokument in dieser Reihe gerecht werden.

Wie in allen anderen Diözesen, in denen bis dato vergleichbare (Führungs-)„Leitlinien“ oder „Leitbilder“ existieren, sind auch die Wiener Leitlinien aus dem Jahr 2007 „Ergebnis eines umfangreichen Gesprächsvorganges, an dem – unter der Leitung des Generalvikars – eine Projektgruppe, viele diözesane MitarbeiterInnen und maßgeblich die Personalentwicklung beteiligt waren.“<sup>1425</sup> Den Leitlinien geht das Leitbild „Miteinander und Füreinander. Weil einander von Gott anvertraut“ der Erzdiözese vom 1. Oktober 1999 voraus, auf das sie auch Bezug nehmen. Im Hinblick auf Ziel und Zielgruppe dieser Leitlinien ist man in der Erzdiözese Wien noch einen Schritt weiter gegangen als in Hildesheim oder Rottenburg-Stuttgart: sie gelten nicht nur für Führungskräfte in der Diözesankurie oder im Generalvikariat, sondern für alle „Führungskräfte der Erzdiözese Wien (Dechanten, Pfarrer, Dienststellenleiter etc.)“.<sup>1426</sup>

„Die folgenden Leitlinien entsprechen dem Wunsch des Bischofs nach gelingendem Führungshandeln. Sie zielen darauf, Verbindlichkeit im Miteinander und Klarheit hinsichtlich Zuständigkeit und Delegation zu schaffen. Sie haben primär die Sendung der Kirche im Blick und dienen der Erreichung guter Arbeitsergebnisse sowie eines wertschätzenden, fördernden Umgangs mit Mitarbeiter/innen“.<sup>1427</sup>

so heißt es im letzten Absatz der Präambel der Leitlinien. Der Erzbischof der Diözese Wien unterstützt diese Leitlinien also ausdrücklich, d.h. aber (noch) nicht, dass er sich auch als Führungskraft, für die diese Leitlinien gelten, versteht.<sup>1428</sup> Der Abschnitt liefert darüber hinaus einen konkreten Hinweis auf Defizite der bisherigen Ämter- und Führungsstruktur in der Erzdiözese Wien: durch die (Anwendung der) Leitlinien soll zukünftig „Verbindlichkeit im Miteinander und Klarheit hinsichtlich Zuständigkeit und Delegation“ erreicht werden. Der letzte Satz der Präambel bringt Ausgangsbasis, Antrieb und Zielsetzung der Leitlinien auf den Punkt: Sie stehen im Dienst von Kirche als Heilssakrament und ermöglichen somit zugleich effizientes wie den Wert des Menschen schätzendes Management. Leitbild bzw. „Vorbild“ für dieses Tun ist nicht etwa die Rolle eines „Kirchenmanagers“, sondern die des

„Guten Hirten“, wie es die Heilige Schrift (vgl. Ez 34,11-22; Joh 10,11-22) und die geistliche Tradition der Kirche vor Augen stellt. So sich die leitende Tätigkeit der Führungskräfte

<sup>1425</sup> BENKE, CHR., Spiritualität und Leitungskultur, in: GuL 81 (2008), 161-173, 169.

<sup>1426</sup> Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien [abgedruckt als Anhang bei: BENKE, Spiritualität und Leitungskultur, 169-173], 169.

<sup>1427</sup> Ebd.

<sup>1428</sup> Dass auch der Diözesanbischof zur Einhaltung der Leitlinien für Führungskräfte angehalten ist, lässt sich herauslesen aus dem Satz: „Führungskräfte sorgen in ihrem Verantwortungsbereich für eindeutige Abläufe und Zuständigkeiten. *Desgleichen dürfen sie im Hinblick auf ihre eigenen Vorgesetzten mit entsprechenden Standards rechnen*“ (ebd., 170). Der letzte Satz der Leitlinien hebt den Bischof indes ab von den Führungskräften, wenn es heißt: „*Durch dieses Zusammenwirken zwischen dem Bischof und den Führungskräften in deren Teilbereichen* sollte Jesus, dem Guten Hirten und dem höchsten Vorbild, auf bestmögliche Weise Ausdruck verliehen werden und die Liebe Christi immer deutlicher zum Vorschein kommen“ (ebd., 173) [Hervorhebungen durch G.Z.].

von der Haltung des *Pastor Bonus* inspirieren lässt, beinhaltet sie die ganzheitliche Sorge um die Mitarbeiter/innen (‘für sie sorgen, wie es recht ist’, Ez 34,16). Gegründet in der Haltung der Hingabe an Gott und für seine Sache (‘Der gute Hirt gibt sein Leben hin für die Schafe’, vgl. Joh 10,11) ist sie um umfassendes Verstehen der Mitarbeiter/innen bemüht (‘Ich kenne die Meinen’, vgl. Joh 10,14). Leitungstätigkeit benötigt die Gabe der maßvollen Unterscheidung (*discretio*), um personen- und sachgerecht handeln zu können und dabei die richtige Mitte nicht aus den Augen zu verlieren.“<sup>1429</sup>

Wie die theologische Präambel nehmen auch die sechs Themenbereiche kirchlichen Führungshandelns ihren Ausgangspunkt in biblischen Bezügen und liefern konkrete Handlungsanweisungen für Management im Dienst des Heilssakraments: „Führungsaufgaben wahrnehmen“, „Kompetenzen und Zuständigkeiten klären“, „Feedback geben und Konflikte regeln“, „Information organisieren und Kommunikation kultivieren“, „Veränderungen nützen“ und „Den gemeinsamen Weg mittragen“.<sup>1430</sup> Die Wiener Leitlinien sind also eine Kombination aus theologisch-biblischen und managementpraktischen Aussagen und Forderungen.

Wie ist es darin um theologisch-rechtliche Bezüge zur Ämterstruktur bestellt? In den Leitlinien ist durchweg die Rede von „Führungskräften“ der Erzdiözese Wien, fast jeder einzelne Unterpunkt innerhalb der sechs Themenbereiche beginnt mit diesem Wort. In der Präambel werden die Führungskräfte näher beschrieben als „Dechanten, Pfarrer, Dienststellenleiter etc.“<sup>1431</sup> und der Passus „Führungsaufgaben wahrnehmen“ führt als ersten Punkt an, dass für „Priester, Ordensangehörige, Diakone und Laien“ die gleichen Anforderungen in der Ausübung ihrer Führungsaufgaben gelten.<sup>1432</sup> Im selben Passus wird eingangs formuliert,

„Führungskräfte der Kirche wissen um deren geistlichen Auftrag. Sie kennen die seelsorgliche Verantwortung ebenso wie ihre Leitungsaufgabe als Vorgesetzte und können beides voneinander unterscheiden.“<sup>1433</sup>

Wie der Terminus „Führungskräfte“ ist auch der Ausdruck „Leitungsaufgabe als Vorgesetzte(r)“ kein kirchenrechtlicher Begriff.<sup>1434</sup> Da die Wiener Leitlinien wie selbstverständlich auch von Laien als Führungskräften sprechen, beziehen sie sich definitiv nicht auf die kirchenrechtliche Kategorie der nur für Kleriker zugänglichen Kirchenämter mit Leitungsgewalt (c.129 §1 CIC/1983), bei deren Ausübung Laien „nur“ die Möglichkeit zur Mitwirkung haben (c.129 §2). Ob es sich hierbei um eine (un)bewusste Abhebung oder Abgrenzung von kirchenrechtlichen Vorgaben handelt, lässt sich nicht genau sagen; möglicherweise ist der Terminus „Führungskraft“ als inklusiver Ausdruck für

---

<sup>1429</sup> Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien, 169.

<sup>1430</sup> Ebd., 170-173.

<sup>1431</sup> Ebd., 169.

<sup>1432</sup> Vgl. ebd., 170.

<sup>1433</sup> Ebd.

<sup>1434</sup> Eine „Leitungsaufgabe als Vorgesetzter“ haben z.B. auch die in der Präambel zitierten „Dienststellenleiter“ inne und müssen nicht notwendigerweise Kleriker sein. Siehe ebd., 169f.

Kleriker wie Laien auch einfach durch die praktische Notwendigkeit bedingt, dass Laien in manchen Bereichen der Erzdiözese Wien einen derart hohen Anteil an der Mitwirkung von Leitungsgewalt nehmen, dass sie de facto Leitungsgewalt innehaben (z.B. als Pfarrassistentin im Modell „Teampfarre“).<sup>1435</sup> Die Wiener Leitlinien unterscheiden im Übrigen nicht zwischen männlichen und weiblichen „Führungskräften“, sondern verwenden das Wort geschlechtsneutral – das impliziert im Übrigen, dass auch Frauen den „guten Hirten“ zum Vorbild haben und in diesem Sinn „gute Hirtinnen“ sein sollen; zwischen Männern und Frauen wird nur bei den „Mitarbeiter/innen“ der Führungskräfte differenziert.<sup>1436</sup>

Im abschließenden Passus thematisieren die Leitlinien u.a. das Verhältnis zwischen Führungskraft und Diözesanbischof bzw. Diözesanleitung und deuten indirekt Pflichten und Rechte der beiden Seiten gegenüber einander an – in den anderen beiden vorgestellten Beispielen aus Hildesheim und Rottenburg-Stuttgart war dies kein Thema:

„Zum einen ist es für Führungskräfte wichtig zu wissen, welche Vorgaben von seiten der Diözesanleitung mittel- und längerfristig zu beachten sind. Zum anderen sind Führungskräfte aufgefordert, durch Rückmeldungen an die Diözesanleitung an der Ausrichtung mitzuwirken.“<sup>1437</sup>

Die Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien „formulieren Standards für das Gelingen kirchlichen Führungshandelns. Als notwendigerweise allgemein gehaltene Prinzipien bedürfen sie konkreter Umsetzung.“<sup>1438</sup> Zur Umsetzung und Vertiefung der Leitlinien wird in Wien regelmäßig ein Curriculum bzw. ein Modulkurs für kirchliche Führungskräfte angeboten, „er wird für Priester und Laien gemeinsam durchgeführt, ist doch das Miteinander von Priestern und Laien auf allen Ebenen eine alltägliche Arbeitskonstellation.“<sup>1439</sup> Die Wiener Leitlinien für Führungskräfte erweisen sich aufgrund ihrer Gleichbehandlung von Priestern und Laien, Männern und Frauen als diözesanes Dokument, das (indirekt) die Kooperation zwischen kirchlichen Amtsträgern und Amtsträgerinnen fördert: In theologisch-managementtheoretischer Hinsicht sind sie eine überaus gelungene Kombination des kirchlichen Sendungsauftrags mit Managementprinzipien.

In kirchenrechtlicher Perspektive haben die bisher vorgestellten Leitbilder, Leitsätze und Leitlinien für „Führungskräfte“ oder „Vorgesetzte“ in Hildesheim, Rottenburg-Stuttgart und Wien alle eines gemeinsam: Sie sind unscharf im Hinblick auf die ver-

---

<sup>1435</sup> Vgl. das in der Erzdiözese Wien eigens für die Pfarrei Rodaun geschaffene Modell der „Teampfarre“, bei der ein Priester als Moderator die Letztverantwortung für die Pfarrei trägt und die Pfarrassistentin einen großen Anteil administrativer Befugnisse erhält (z.B. Leitung der Pfarrkanzlei, Matrikenführung, Führung des Pfarrsiegels, Abwicklung pfarrlicher Rechtsgeschäfte und die Zeichnungsberechtigung) sowie z.B. den Vorsitz im Pfarrgemeinderat übernimmt. Vgl. PFARRE RODAUN, Modell Teampfarre, in: [http://www.pfarre-rodaun.at/pforg/pforg\\_pfki\\_modell.html](http://www.pfarre-rodaun.at/pforg/pforg_pfki_modell.html) (10.07.2010).

<sup>1436</sup> Vgl. Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien, 169-172.

<sup>1437</sup> Ebd., 172.

<sup>1438</sup> BENKE, Spiritualität und Leitungskultur, 166.

<sup>1439</sup> Ebd.



wendete Terminologie der „Führungskräfte“ und auf den rechtlichen Verpflichtungsgrad der Dokumente bzw. Inhalte. Sind sie nur oder mehr als ein (wünschenswerter) moralischer Verhaltenskodex? Angesichts der Realität – nicht nur in der Erzdiözese Wien –, in der immer weniger Kleriker für kirchliche Leitungsämter zur Verfügung stehen und Laien immer mehr Leitungsaufgaben übernehmen und aus Sicht des Managements „Führungskräfte“ sind, könnte diese Unschärfe auch als (bewusst gesetztes) Signal für die Verbesserungsbedürftigkeit bestimmter rechtlicher Vorgaben gedeutet werden (z.B. in Bezug auf Kirchenämter mit Leitungsgewalt nach c.129 CIC).

Die bisher vorgestellten Leitbilder, Leitsätze und Leitlinien entstanden im Rahmen von (Personal-)Entwicklungsprozessen und stellen im Endergebnis eine mehr oder weniger gelungene Verbindung zwischen Erfordernissen des kirchlichen Sendungsauftrags und notwendigen Managementprinzipien dar. Auch die beiden nächsten Beispiele sind Leitbilder, die jeweils im Rahmen eines Prozesses erarbeitet worden sind. Als Leitbilder für „Laien im Pastoralen Dienst“ (Fulda, 2009) und für „Gemeindereferenten und Gemeindereferentinnen“ (Paderborn, 2005) beziehen sie sich explizit auf bestimmte Kirchenämter. Ihr Duktus und Stil sind vorwiegend theologisch, inwieweit sie dabei auch kirchenrechtliche Grundaussagen berücksichtigen, wird sich zeigen.

#### **4.3.1.5 „Entschieden, professionell und authentisch mitwirken bei der Verkündigung der Botschaft vom Reich Gottes“: Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst der Diözese Fulda (2009)**

„Verwurzelt in Gott mit den Menschen auf dem Weg“, unter dieser Überschrift firmiert das „Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst“ der Diözese Fulda. Es wurde von der Berufsgruppe der Pastoralen Dienste mit Unterstützung durch ein Team der Gemeindeberatung im Rahmen des allgemeinen Veränderungsprozesses der Diözese entwickelt, „der seit März 2006 mit der Neuordnung der Dekanate und mit der Gründung und dem Aufbau der Pastoralverbünde seinen sichtbaren Ausdruck findet.“<sup>1440</sup> Von dieser territorialen Umstrukturierung waren auch die Pastoralen Dienste der Diözese betroffen, denn es „verändern sich Einsatzorte, Aufgabenschwerpunkte und Zuordnungen zu Vorgesetzten, Gemeindemitgliedern sowie den übrigen Berufsgruppen.“<sup>1441</sup> Kompetenzen und Zuständigkeiten blieben ungeklärt, die Rollenunsicherheit nahm zu, sodass der Ruf der Berufsgruppe nach einem Leitbild als „Orientierungsrahmen“ inmitten der Strukturveränderungen immer lauter wurde. Drei Jahre wurde am Leitbild gearbeitet, das ein „Leitfaden“ sein will zur Reflexion der eigenen Situation und Praxis.<sup>1442</sup> 2009 wurde es durch den Fuldaer Diözesanbischof H.J. ALGERMISSEN in Kraft gesetzt.<sup>1443</sup>

---

<sup>1440</sup> REFERAT PASTORALE DIENSTE IM BISTUM FULDA (Hrsg.), Verwurzelt in Gott mit den Menschen auf dem Weg. Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst, Fulda 2009, 2 (Vorwort).

<sup>1441</sup> Ebd.

<sup>1442</sup> Vgl. ebd.

<sup>1443</sup> Vgl. die ausdrückliche Erwähnung dieser Tatsache im Vorwort zum Leitbild (ebd., 3).

Die „Berufsgruppe der Laien im Pastoralen Dienst (Gemeinde- und Pastoralreferentinnen bzw. -referenten)“<sup>1444</sup> in der Diözese Fulda will mit ihrem Leitbild nach eigenen Aussagen Klarheit für die „Berufstätigkeit“ ihrer Mitglieder schaffen, Positionen bestimmen und Perspektiven entwickeln. Obwohl es mit der Bezeichnung „Leitbild“ denselben Namen trägt wie zwei der bereits vorgestellten Dokumente aus Hildesheim und Rottenburg-Stuttgart, ist es in Aufbau und Inhalt völlig anders konzipiert. Durch seinen vorwiegend (pastoral)theologischen Duktus, in den nur an wenigen Stellen Formulierungen eingestreut sind, die aus dem Managementbereich zu kommen scheinen, stellt es ein echtes Kontrastprogramm zum Hildesheimer „Unternehmens“-Leitbild des Generalvikariats dar. Und musste man darin nach theologischen Aussagen und dem Selbstverständnis von Kirche geradezu mit der Lupe suchen, ist es beim Fuldaer „Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst“ genau umgekehrt:

„1. Unsere Sendung in Kirche und Welt

Als Laien im Pastoralen Dienst sind wir von Gott und der Kirche durch den Bischof von Fulda zu den Menschen gesandt und wirken *entschieden, professionell und authentisch* mit bei der Verkündigung der Botschaft vom Reich Gottes.“<sup>1445</sup>

„3.5 Kompetenzerhaltung: Um die Qualität unserer Arbeit zu sichern und eine positive Motivation zu fördern, sind wir bereit, uns durch geistliche Begleitung/Exerzitien, Reflexion/Supervision und Fort- und Weiterbildungen mit dem eigenen Leben und Handeln auseinander zu setzen. [...]“<sup>1446</sup>

Die einzigen beiden Äußerungen, die als nicht-theologische bzw. managementtheoretische Anleihen gedeutet werden könnten (vgl. *Hervorhebungen* in den Zitaten), stehen am Anfang und am Schluss des Dokuments. Sie erinnern an Personal- und Qualitätsentwicklungsprozesse und -konzepte und erklären sich vermutlich durch Beteiligung diesbezüglicher Experten aus der Gemeindeberatung bei der Entwicklung des Dokuments. Es scheint fast ein wenig, als wolle man mit diesen Formulierungen die „Professionalität“ der Berufsgruppe auch nach außen hin unter Beweis stellen, letztlich sind die Formulierungen in ihrer Aussagekraft – für den internen wie externen Betrachter – jedoch harmlos. Die „Laien im Pastoralen Dienst“ der Diözese Fulda – auf die kirchenrechtliche Beurteilung dieser Bezeichnung wird gleich noch zurückzukommen sein – leiten ihre Aufgaben theologisch aus den vier Grunddimensionen der Kirche ab (Martyria, Liturgia, Diakonia, Koinonia = „1. Unsere Sendung in Kirche und Welt“), sie begründen ihre Berufung mit der Taufe („2. Unsere Berufung als Christ“) und nehmen dabei Bezug auf biblische Grundlagen und Konzilsstellen zur allgemeinen Sendung und Berufung der Laien (z.B. LG 31). Ihre „Berufliche Kompetenz“ (3.) erklären sie näher als personale, spirituelle, fachliche und institutionelle Kompetenz und unterstreichen abschließend ihre Bereitschaft zur fortlaufenden Kompetenzsicherung und -vertiefung.

<sup>1444</sup> REFERAT PASTORALE DIENSTE IM BISTUM FULDA, Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst, 2.

<sup>1445</sup> Ebd., 5 [Hervorhebungen durch G.Z.].

<sup>1446</sup> Ebd., 9 [Hervorhebungen durch G.Z.].

Die „Laien im Pastoralen Dienst“ verstehen sich „von Gott und der Kirche durch den Bischof von Fulda zu den Menschen gesandt“ (Leitbild, 5). Bereits der erste Satz<sup>1447</sup> bringt auf den Punkt, was im Verlauf des Dokuments näher entfaltet wird: Gemeinde- und Pastoralreferenten bzw. -referentinnen sind berufen und gesandt im Namen der Kirche zur Mitwirkung an der Verkündigung der Botschaft vom Reich Gottes. Ob sich die „Laien im Pastoralen Dienst“ in der Diözese Fulda dabei auch bewusst sind, dass sie nicht einfach nur im übertragenen Sinn im Dienst der Kirche stehen und einen kirchlichen Beruf ausüben, sondern ein Kirchenamt nach c.145 CIC innehaben? Das für diese Berufsgruppe zuständige Fuldaer Ordinariatsreferat „Pastorale Dienste“ lässt durch seine (Plural-)Benennung dieses Wissen um die kirchenrechtlich eindeutige Qualifizierung jedenfalls vermissen und zeugt von der Anlehnung an das dogmatische Amts- und Dienstverständnis. Die Fuldaer Pastoral- und Gemeindereferenten und -innen übernehmen nicht nur „seelsorgliche Verantwortung“ (Leitbild, 6), sondern sind „aufgrund [...] [ihrer] Berufung Seelsorgerinnen und Seelsorger“ (Leitbild, 7). Die Tatsache, dass der Fuldaer Bischof durch seine Inkraftsetzung des Dokuments im Jahr 2009 diese Aussage und damit ihre Konsequenzen (z.B. „Seelsorger“, „Seelsorgerin“ auch als offizielle Bezeichnung für diese Amtsträger und Amtsträgerinnen) bestätigt hat, ist heute nicht mehr selbstverständlich.<sup>1448</sup>

Untersucht man die theologischen Details, mit denen Berufung und Sendung der „Laien im Pastoralen Dienst“ der Diözese Fulda begründet werden, so offenbaren sich nicht nur formale Ungenauigkeiten in der Zitation von Dokumenten des Zweiten Vatikanischen Konzils, sondern typische Unschärfen im Selbstverständnis (des Kirchenamts) der Pastoral- und Gemeindereferenten, etwa im folgenden Passus unter der Überschrift „Institutionelle Kompetenz“:

„Unser berufliches Wirken ist eingebunden in das Netz der vielfältigen Berufungen und Berufe der Kirche. Wir arbeiten im Auftrag des Bischofs von Fulda in Dienstgemeinschaften zusammen, tragen unsere Erfahrungen bei und übernehmen Verantwortung in vereinbarten Aufgabenbereichen (vgl. Apostolicam actusitatem. [!] 20). Gegenüber ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nehmen wir außerdem Begleitungs- und Leitungsfunktionen wahr.“ (Leitbild, 9)

Einmal passt die angeführte Konzilsstelle AA 20 – in einer Fußnote führt das Fuldaer Dokument hierzu ein Zitat von AA 20b an – nicht in den hier vorgesehenen Kontext der Pastoral- und Gemeindereferenten, denn im Originaltext des Dekrets über das Apostolat der Laien bezieht sie sich auf die speziellen Tätigkeiten der „Katholischen Aktion“ als Vereinigung von Gläubigen.<sup>1449</sup> Für den Kontext des Fuldaer Dokuments wäre an dieser

<sup>1447</sup> Vgl. den vollständigen Satz im Zitat auf der Seite vorher.

<sup>1448</sup> Vgl. z.B. die Regelungen in den Diözesen Limburg und Regensburg, wonach die Bezeichnung „Seelsorger“ allein geweihten Amtsträgern vorbehalten ist.

<sup>1449</sup> Vgl. den Anfang von AA 20,1f: „Seit nicht wenigen Jahrzehnten haben sich in mehreren Nationen Laien, die sich von Tag zu Tag mehr dem Apostolat widmen, zu vielfältigen Formen von Aktionen und Vereinigungen zusammengeschlossen [...]. Diese Formen des Apostolats – ob sie nun den Namen ‚Katholische Aktion‘ tragen oder einen anderen –, die in unseren Zeiten ein wertvolles Aposto-

Stelle z.B. ein Verweis auf AA 24,5 wesentlich geeigneter (gewesen), denn diese Konzilsstelle stellt die *besondere* kirchliche Indienstnahme und Sendung einzelner Laien deutlich heraus.<sup>1450</sup> Ein zweiter Problembereich versteckt sich an dieser Stelle des Fuldaer Leitbilds hinter den Formulierungen „Verantwortung übernehmen in vereinbarten Aufgabenbereichen“ und „gegenüber ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Begleitungs- und Leitungsfunktionen wahrnehmen“. Tragen diese Aussagen tatsächlich zur Klärung und Vertiefung des Selbstverständnisses der „Pastoralen Dienste“ in der Diözese Fulda bei? Was ist mit diesen Formulierungen genau gemeint, nehmen sie Bezug auf die „Mitwirkung“ von Laien an Leitungsgremien der Kleriker nach c.129 §2 CIC, wenn sie schon von „Leitungsfunktionen“ gegenüber Ehrenamtlichen sprechen? Nicht nur aus Gründen der kirchenrechtlichen Eindeutigkeit, sondern auch aus praktischen Gründen zur Vermeidung von Rollenunsicherheiten würden sich hier aussagekräftigere Formulierungen (z.B. in Anlehnung an das kirchliche Gesetzbuch) anbieten. Das Fuldaer Leitbild erwähnt nicht nur an dieser Stelle, sondern mehrmals die „ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Auffälligerweise vermitteln alle diesbezüglichen Textstellen im Leitbild den Eindruck, dass die Fuldaer Pastoral- und Gemeindereferenten den „Ehrenamtlichen“ näher stehen bzw. sich mit ihnen auf einer Stufe sehen, denn im Gegensatz zu den „Dienstvorgesetzten“ und „Priestern“ werden nur sie als „Mitarbeiter“ bezeichnet.<sup>1451</sup> Davon abgesehen ist positiv hervorzuheben, dass das Fuldaer Leitbild zumeist die weibliche und männliche Sprachform für Mitarbeiter, Seelsorger oder Pastoral- und Gemeindereferenten verwendet.

Resümierend lässt sich das „Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst“ der Diözese Fulda beurteilen als theologisches Dokument mit einigen inhaltlichen Schwächen, die die Konturen des „Berufs“ der Pastoral- und Gemeindereferenten unscharf werden lassen. „Wer sind wir?“, „Woran orientieren wir uns?“, „Wo gehen wir hin?“ Mit der Suche nach biblischen Leitmotiven und durch das Zusammenlegen unserer eigenen Erfahrungen in

lat ausüben, werden durch das Zusammentreffen und die vollständige Annahme der folgenden Merkmale gebildet [...].“

<sup>1450</sup> Vgl. AA 24,5: „Schließlich überträgt die kirchliche Hierarchie Laien bestimmte Aufgaben, die enger mit den Pflichten der Hirten verbunden sind, wie z.B. bei der Darlegung der christlichen Lehre, bei bestimmten liturgischen Handlungen, bei der Seelsorge. Kraft dieser Sendung unterliegen die Laien hinsichtlich der Ausübung ihres Amtes voll der höheren kirchlichen Leitung.“

Im Fuldaer Leitbild herrscht generell die Tendenz vor, sich mehr auf die allgemeine Berufung und Sendung der Laien als auf die spezielle Indienstnahme durch die kirchliche Hierarchie zu berufen. Der ganze Abschnitt „2. Unsere Berufung als Christ“ (REFERAT PASTORALE DIENSTE IM BISTUM FULDA, Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst, 6f) mit seinen allgemeinen Bezügen zu Taufe und Firmung und dem Verweis auf LG 31 trifft nicht auf die Spezifika von Pastoral- und Gemeindereferenten zu, sondern könnte von jedem und jeder Gläubigen unterschrieben werden. Gegen diese Feststellung könnte man einwenden, dass die besondere kirchliche Sendung (durch den Bischof) im ersten Satz des Leitbilds erwähnt wird (ebd., 5); dies ist zweifellos richtig, allerdings hätte der zweite Abschnitt zur Berufung als Christen dann auch in diesen Aussagen kulminieren müssen und nicht mit der allgemeinen Sendung durch Taufe und Firmung enden dürfen – zumal im Anschluss daran ausführlich von der besonderen „beruflichen Kompetenz“ der Pastoral- und Gemeindereferenten die Rede ist.

<sup>1451</sup> Vgl. z.B. die Aussage: „Wir übernehmen seelsorgliche Verantwortung, indem wir die Zusammenarbeit mit Dienstvorgesetzten, Priestern und haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern fördern“ (ebd., 6).

Leben und Beruf war es möglich, Positionen zu bestimmen und Perspektiven zu entwickeln“ schreiben die Vertreter der „Berufsgruppe der Laien im Pastoralen Dienst“ im Vorwort des Fuldaer Leitbilds.<sup>1452</sup> Vielleicht wären sie gerade im Hinblick auf die Umstrukturierungen in der Diözese besser beraten gewesen, wenn sie sich neben biblischen Grundlagen und lebenspraktischen Erfahrungen auch – und damit theologisch umfassend – auf die (rechtliche) Klärung von Zuständigkeiten, Kompetenzen etc. besonnen hätten.<sup>1453</sup>

#### **4.3.1.6 „Begabt mit Charisma – qualifiziert durch Professionalität“: Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten in der Erzdiözese Paderborn (2005)**

In der Phase pastoraler Umstrukturierungen hat man sich in vielen Diözesen Gedanken zu „Leitbildern“ gemacht, so auch im Referat „Einsatz Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten“ im Erzbischöflichen Generalvikariat Paderborn. Nach einer zweijährigen Entwicklungsphase am „Runden Tisch“, der nicht zuletzt vom Diözesanadministrator und späteren Erzbischof H.-J. BECKER initiiert und vorangetrieben worden ist, existiert in Paderborn seit 2005 ein „Leitbild“ für diese Berufsgruppe.<sup>1454</sup> Es steht nicht nur im Kontext des diözesanweiten Paderborner Umstrukturierungsprozesses „Pastorale Perspektive 2014“, <sup>1455</sup> sondern geht selbst aus einem theologisch wie organisationstheoretisch geprägten Leitbild-Entwicklungsprozess hervor, der im Sinn des Prinzips der „Lernenden Organisation“ weiter andauert.<sup>1456</sup>

<sup>1452</sup> REFERAT PASTORALE DIENSTE IM BISTUM FULDA, Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst, 2f (Vorwort).

<sup>1453</sup> Schließlich wurde im Vorwort ja gerade der pastorale Umstrukturierungsprozess in Fulda mit seinen Auswirkungen auf die Arbeit der Pastoralen Dienste (Veränderung von Einsatzorten, Aufgabenschwerpunkten und Zuordnungen zu Vorgesetzten, Gemeindemitgliedern und den anderen kirchlichen Berufsgruppen) als Ausgangspunkt für das Nachdenken über das Leitbild genannt (vgl. ebd., 2).

<sup>1454</sup> ERZBISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT PADERBORN/REFERAT EINSATZ GEMEINDEREFERENTINNEN UND GEMEINDEREFERENTEN (Hrsg.), Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten im Erzbistum Paderborn. GemeindereferentInnen – Ja zu Gott und Mensch, Paderborn 2005.

<sup>1455</sup> Vgl. BECKER, H.-J., Vorwort des Erzbischofs, in: ERZBISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT PADERBORN/REFERAT EINSATZ GEMEINDEREFERENTINNEN UND GEMEINDEREFERENTEN (Hrsg.), Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten im Erzbistum Paderborn. GemeindereferentInnen – Ja zu Gott und Mensch, Paderborn 2005, 2f, 3.

<sup>1456</sup> Den ausdrücklichen Auftrag zur Weiterentwicklung des Selbstverständnisses der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten in Paderborn gibt nicht nur die letzte Seite der Leitbild-Broschüre, deren Überschrift „Meine Notizen zur Entwicklung des Leitbildes“ zum Füllen der leeren Zeilen auffordert. In den Text des Dokuments eingestreut finden sich immer wieder Hinweise, dass das Leitbild das Prinzip von Kirche als lernender Organisation verinnerlicht hat, z.B. „Angesichts der sich ständig wandelnden beruflichen Herausforderungen erfordert Professionalität im Beruf heute lebenslanges Lernen“ (Leitbild, 8). Auch dem Erzbischof ist die Weiterentwicklung ein Anliegen, wenn er schreibt: „Der vorliegende Text des Leitbildes ist aus heutiger Sicht verfasst und deshalb offen für weitere Reflexionen. Zurzeit wird auf der Ebene der Bistümer in Deutschland die Diskussion über das Berufsprofil der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten geführt. Für die deutsche Bischofskonferenz ist eine entsprechende Vorlage in Auftrag gegeben worden. Sobald diese vorliegt, wird – vor dem größeren Horizont der Überlegungen anderer Bistümer – auch Ihr Leitbild weiter zu bedenken sein“ (BECKER, Vorwort des Erzbischofs, 3).

Schon im Vorwort des Dokuments klingt an, dass es sich um einen Leitbild-Entwicklungsprozess mit Implikationen der Managementtheorie handelte, denn die Leiterin der zuständigen Abteilung im Generalvikariat schreibt: „Die Suche nach diesen *Kernsätzen* und vor allem nach dem *Slogan* hat lange gedauert, denn in der intensiven gemeinsamen Auseinandersetzung mit dem Auftrag und dem spezifischen Selbstverständnis des Berufes waren auch Enttäuschungen zu bewältigen.“<sup>1457</sup> Unter dem – offensichtlich mühsam erarbeiteten – (Werbe-)Slogan „GemeindereferentInnen – Ja zu Gott und Mensch“ thematisiert das Leitbild fünf Kernsätze bzw. Eigenschaften, die die Betreffenden mitbringen (sollen):

- „- verwurzelt in Bibel und Kirche,
- begabt mit Charisma – qualifiziert durch Professionalität,
- beauftragt als Hauptamtliche in der katholischen Kirche,
- engagiert als Seelsorgerinnen und Seelsorger,
- herausfordert als Anwältinnen und Anwälte der Menschen“ (Leitbild, 5).

Jede dieser fünf Kernaussagen wird im „Leitbild“ auf jeweils zwei Seiten konkretisiert. Die Inhaltsbeschreibungen der Kernsätze lesen sich dabei wie eine überaus gelungene Kombination bzw. Synthese theologischer und managementpraktischer Ausführungen, wie zum Beispiel der folgende Auszug unter Beweis stellt:

„Professionalisierung und Spezialisierung im beruflichen Alltag sind zentrale Erfordernisse in unserer differenzierten Gesellschaft. Der Weg hin zu überzeugendem und gewinnendem Handeln setzt meist an bei berufsspezifischen Begabungen und Fähigkeiten, die den Zugang zur Berufsausbildung eröffnen. Angesichts der sich ständig wandelnden beruflichen Herausforderungen erfordert Professionalität im Beruf heute lebenslanges Lernen. Wer den Ausbildungsweg zur Gemeindereferentin oder zum Gemeindereferenten einschlägt, ist sich bewusst, dass die Begabungen und Fähigkeiten für diesen Beruf Gottes Geschenk sind.“ (Leitbild, 8)

„Begabt mit Charisma – qualifiziert durch Professionalität“ sehen sich die Gemeindereferentinnen und -referenten und führen unter diesem Leitspruch und den oben zitierten Sätzen aus, welche individuellen Begabungen dieses Charisma ausmachen und welche professionellen Handlungsweisen es sichtbar werden lassen.<sup>1458</sup> „Beauftragt als Haupt-

---

<sup>1457</sup> STEINEBACH, D., Vorwort zum Prozess der Leitbildentwicklung und zum weiteren Vorgehen, in: ERZBISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT PADERBORN/REFERAT EINSATZ GEMEINDEREFERENTINNEN UND GEMEINDEREFERENTEN (Hrsg.), Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten im Erzbistum Paderborn. GemeindereferentInnen – Ja zu Gott und Mensch, Paderborn 2005, 4 [Hervorhebungen durch G.Z.].

<sup>1458</sup> Vgl. die Ausführungen: „Charisma und Professionalität – auf einander bezogen wie die beiden Seiten eines Reißverschlusses. [...] Das Charisma der Gemeindereferentin oder des Gemeindereferenten entfaltet sich in individuellen Begabungen im spirituellen, persönlichen oder zwischenmenschlichen Bereich. Zu nennen sind hier z.B.: Einfühlungsvermögen und Reflexionsfähigkeit, Dialog- und Kompromissfähigkeit, Spontaneität und Initiativfreude, Balance zwischen Nähe und Distanz, Vermittlungs- und Integrationsfähigkeit, kreative Toleranz in der Teamarbeit. [...] Professionalität wird von Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten z.B. erwartet und eingefordert, wenn sie ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, ihnen fachliche Hilfe anbieten, sie schulen und begleiten, Verbindlichkeit vorleben: dabei bleiben, aushalten, langen Atem haben ..., Zukunfts-offen mitgehen in sich wandelnde kirchliche Strukturen und Organisationsformen“ (ERZBISCHÖF-

amtliche in der Katholischen Kirche“ sind sie sich dessen bewusst, dass die Ausübung ihres Berufs eingebunden ist

„in rechtliche Rahmenbedingungen und berufsspezifische Organisationsstrukturen. Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer sind gesetzlich geregelt. Die rechtliche Grundlage der Berufsausübung ist ein Arbeitsvertrag. Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten sind Angestellte des Erzbistums Paderborn. Tiefer als durch ihren Dienstvertrag wissen sie sich durch die pastorale Beauftragung zu ihrem Dienst verpflichtet, die durch den Erzbischof von Paderborn im Rahmen einer liturgischen Feier bezeugt wird.“ (Leitbild, 10)

Zwar ist auch im Paderborner Leitbild der Aspekt der „Hauptamtlichkeit“ – und infolgedessen die Abhebung vom „Ehrenamt“ in der Kirche – so dominierend, dass an keiner Stelle vom Kirchenamt der Gemeindereferenten und -referentinnen die Rede ist. Doch heißt dies nicht, dass man sich in Paderborn der kirchenrechtlichen Grundlagen nicht bewusst ist, im Gegenteil: Auf der Basis ihrer (kirchlichen bzw. amtlichen) Beauftragung und in Anlehnung an cc. 146, 129 §2 und 517 §2 CIC/1983 haben Paderborner Gemeindereferenten und -referentinnen als

„Mitglieder eines Pastoralverbundes [...] Mitverantwortung für das Gelingen der Pastoral in den verschiedenen Gemeinden des Pastoralverbundes und nehmen in bestimmten Sachbereichen am amtlichen Auftrag der Kirche teil.“ (Leitbild, 10f)

Und sie arbeiten selbstverständlich

„im Auftrag des Erzbischofs von Paderborn als Seelsorgerinnen und Seelsorger. Taufe und Firmung verbinden sie dabei mit jedem katholischen Christen. Das schafft Nähe und macht sie gleichzeitig zu Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern der Gemeindemitglieder bei Ihrer Suche nach Unterstützung nach dem eigenen Glaubensweg. [...] Der Frage nach Gott im Leben der Menschen in ihrem Pastoralverbund Raum zu schaffen gehört zum Grundverständnis von Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten.“ (Leitbild, 12)

Die Bezugnahme auf die spezielle kirchliche Beauftragung – zusätzlich zu Taufe und Firmung aller Gläubigen – und ihre Verbindung mit der generellen Dienstfunktion für die Gläubigen und die Gemeinde stellt das Paderborner Leitbild wesentlich deutlicher heraus als etwa das vergleichbare Fuldaer Dokument, sodass auch der abschließende Kernsatz, „herausgefordert als Anwältinnen und Anwälte der Menschen“ zu sein (Leitbild, 14), im Rekurs auf das Zweite Vatikanische Konzil nicht einfach nur fromme Floskel, sondern glaubwürdiger und überzeugender Abschluss des Paderborner Leitbilds ist.<sup>1459</sup>

---

LICHES GENERALVIKARIAT PADERBORN/REFERAT EINSATZ GEMEINDEREFERENTINNEN UND GEMEINDEREFERENTEN, Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten, 8f).

<sup>1459</sup> Vgl. auch die abschließende Aufzählung zu diesem Kernsatz, die die Inhalte des Leitbilds nochmals programmatisch zusammenfasst: „In der Herausforderung, Anwältinnen und Anwälte der Menschen zu sein, kommt so noch einmal prägnant zum Ausdruck, was Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten mit ihrem Leitwort verbinden: JA – zu Gott und Mensch: in Solidarität mit den Menschen in ihren Gemeinden: Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen, Alten, Arbeitslosen, Alleinerziehenden, Behinderten, Trauernden, Kranken, Asylanten, Neueinsteigern, Aussiedlern, Obdachlosen, Orientierungslosen, ..., mit wachsamem, kritisch-offenem Blick für gesellschaftliche, kirchliche und politi-

„Ein Leitbild ist kein Rechtspapier und keine dogmatische Abhandlung; es ist die gemeinsame Grundlage für den Beruf und sagt aus, wie er gelebt wird und gelebt werden soll. Interessierte sollen wissen, wozu Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten da sind und was sie von ihnen erwarten können“, <sup>1460</sup>

betont D. STEINEBACH, die Leiterin des Paderborner Referats „Einsatz GemeindereferentInnen“ im Vorwort zum Leitbild und weist darauf hin, dass im Rahmen des diözesanweiten Umstrukturierungsprozesses „Pastorale Perspektive 2014“ weitere bzw. konkrete Aufgabenumschreibungen auf der Basis dieses Leitbilds notwendig sein werden. In Paderborn ist man sich also des Sinns, der Notwendigkeiten und der Grenzen eines Leitbilds weitaus mehr bewusst als in anderen Diözesen. Das Beispiel aus Paderborn zeigt sogar – trotz oder gerade wegen seines zurückhaltenden Hinweises im Vorwort –, <sup>1461</sup> dass ein Leitbild für den kirchlichen Bereich nicht einseitig der Managementtheorie oder der (Pastoral-)Theologie verfallen muss, sondern durchaus eine gelungene Kombination aus beidem sein kann und mit ausgewählten dogmatischen und kirchenrechtlichen Bezügen der komplexen Wirklichkeit von Kirche und kirchlichen Amtsträgern und Amtsträgerinnen gerecht wird. Und nicht zuletzt darf an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass das Paderborner Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten durch seine Formulierungen in vorbildlicher Weise der Tatsache gerecht zu werden sucht, dass Frauen *und* Männer das kirchliche Amt der Gemeindereferentin und des Gemeindereferenten ausüben (können). <sup>1462</sup>

Den bisher vorgestellten Leitbildern und Leitlinien deutsch(sprachig)er Diözesen ist gemeinsam, dass sie für konkrete Personen- oder Berufsgruppen bzw. für bestimmte Gruppen kirchlicher Amtsträger und Amtsträgerinnen konzipiert sind. Zum organisatorischen und zeitintensiven Aufwand, den viele Diözesen in die Entwicklung(sprozesse) derartiger Dokumente investiert haben, steht allerdings die Beobachtung konträr, dass diese Leitbilder im Rahmen theologischer wie managementtheoretischer (wissenschaftlicher) Untersuchungen bisher so gut wie keine Beachtung gefunden haben. <sup>1463</sup> Obwohl in vielen Diözesen Leitbildprozesse etc. für verschiedene Berufsgruppen kirchlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angestoßen und durchgeführt worden sind, macht es

---

sche Entwicklungen und Veränderungen, im Zuhören, Dasein, sich Interessieren, sich treffen lassen, Aushalten, Vermitteln, Schützen, Mitnehmen, Integrieren, Mitgehen, Für-Sprechen, Stimme-Geben, Lebensräume-Schaffen ...“ (ERZBISCHÖFliches GENERALVIKARIAT PADERBORN/REFERAT EINSATZ GEMEINDEREFERENTINNEN UND GEMEINDEREFERENTEN, Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten, 14).

<sup>1460</sup> STEINEBACH, Vorwort zum Prozess, 4.

<sup>1461</sup> Dabei darf nicht vergessen werden, dass das Paderborner Leitbild vier Jahre vor dem bereits vorgestellten Leitbild aus Fulda entstanden ist.

<sup>1462</sup> Die durchgängige Reihenfolge der Formulierung dürfte sogar der Tatsache geschuldet sein, dass dieses Amt in der Diözese aktuell vorwiegend von Frauen ausgeübt wird.

<sup>1463</sup> Eine Ausnahme lässt sich hier allenfalls für die Diözese Trier feststellen, deren Organisations- und Personalentwicklungsprozesse durch Publikationen der involvierten externen wie internen Berater der (Fach-)Öffentlichkeit bekannt gemacht worden sind. Vgl. z.B. die beiden Sammelbände: DESOY/LAMES, Strategische Perspektiven; KÖHL, Seelsorge lernen für Studium und Beruf.



den Anschein, dass die einzelnen Diözesen auf diesem Themengebiet nicht miteinander kooperieren bzw. dass die eine Diözese nicht weiß, was die andere im Hinblick auf die Ausgestaltung bestimmter kirchlicher Ämter tut. Und sicherlich nicht von der Hand zu weisen ist die zweite Schlussfolgerung, dass die einzelnen Leitbilder der Diözesen von den und für die Betroffenen (so) individuell gestaltet sind, dass sie untereinander nicht kompatibel sind bzw. dies auch gar nicht sein wollen.

Während die Führungs- und Personalleitbilder jenseits der jeweiligen diözesanen Grenzen wie in der kirchlichen Öffentlichkeit weitgehend unbekannt sind, stellt sich die Situation bei der Neuordnung pastoraler Strukturen in den Diözesen völlig anders dar. Die Neustrukturierung von Pfarreien, Seelsorgeeinheiten, Pfarrverbünden, pastoralen Einheiten o.Ä. ist auf katholischer Seite seit einigen Jahren das bestimmende Thema in Pfarrgemeinderatssitzungen, Dekanatsversammlungen, Diözesan(pastoral)räten und Diözesankomitees, Priesterräten und sonstigen pfarrlichen, diözesanen oder bischöflichen Rätegremien. Obwohl beide Entwicklungen – die diözesanen Leitlinien für bestimmte kirchliche Ämter wie die Richtlinien zur Neustrukturierung auf Pfarreebene – zumeist Teil bzw. Ergebnis eines Konsultations- oder Organisationsentwicklungsprozesses in den Diözesen sind, verhält sich das eine zum anderen wie die Peripherie zum Zentrum: Die Diskussionen, Beratungen und Überlegungen kreisen vorwiegend um die (territorialen) Veränderungen in den Pfarreien; die damit verbundenen (personalen) Konsequenzen – vor allem für jene kirchlichen Ämter, die nicht den Empfang der Priesterweihe voraussetzen – werden bestenfalls als Randphänomene wahrgenommen.

25 unterschiedliche Lösungswege zur Neustrukturierung der Pfarrseelsorge existieren gegenwärtig in den 27 deutschen Diözesen.<sup>1464</sup> Das bedeutet, dass dafür in den letzten zehn Jahren (mindestens) 25 individuelle diözesane Prozesse und ebenso viele pastorale Planungsvorhaben durchgeführt worden sind.<sup>1465</sup> So unterschiedlich die Leitbilder, Leitworte und Bezeichnungen für die neu zu strukturierenden pastoralen Organisationseinheiten in den 25 Prozessen auch sind, so einheitlich lassen sie sich alle auf zwei Ausgangspunkte bzw. Probleme zurückführen. Was in den verschiedenen Dokumenten der Diözesen manchmal mehr, zumeist aber weniger deutlich angesprochen wurde, brachten die beiden Bischöfe W. THISSEN und W. GUBALLA beim Studientag der Deutschen Bischofskonferenz im Frühjahr 2007 auf den kürzesten gemeinsamen Nenner:

---

<sup>1464</sup> Vgl. die Übersicht in: Neuorientierung der Pastoral, 3f. Nur die Diözesen Dresden-Meißen und Görlitz planen zur Zeit keine Umstrukturierungen.

<sup>1465</sup> Dieses vielschichtige Phänomen der Neustrukturierung in den Diözesen hat man inzwischen auch auf der Ebene der Deutschen Bischofskonferenz registriert und sich die Mühe gemacht, die Komponenten der einzelnen Prozesse vergleichend gegenüber zu stellen. Vgl. die Dokumentationen zum Studientag der Frühjahrs-Vollversammlung 2007 der Deutschen Bischofskonferenz: Mehr als Strukturen; Neuorientierung der Pastoral.

„Notwendig ist ein ehrlicher Umgang mit der Situation: weniger Personal und weniger Geld. Wird dürfen nicht leugnen, dass die gegenwärtigen Strukturmaßnahmen aus akuten Sparzwängen geboren sind.“<sup>1466</sup>

Allein die Frage, wie unter denselben Ausgangspunkten (Personal- und Finanzmangel) und Rahmenbedingungen (Vorgaben des Kirchenrechts zu Pfarrestrukturen und Kirchenämtern) 25 verschiedene Modelle mit den unterschiedlichsten Bezeichnungen für die neuen Pfarreikonstrukte und ihre Verantwortlichen entstehen können, wäre eine eigene Untersuchung wert. Um die eigentliche Fragestellung dieses Kapitels aber nicht aus den Augen zu verlieren, wird im Folgenden nur ein Strukturmodell exemplarisch auf theologische und ämterrechtliche sowie auf managementtheoretische Aspekte hin untersucht. Ein vergleichendes Resümee zu Leitbildern und Leitlinien pastoraler Neustrukturierung folgt in Abschnitt 4.3.1.9.

#### **4.3.1.7 „Qualität“ in der Seelsorge – Leitlinien für Seelsorgeeinheiten der Diözese Rottenburg-Stuttgart (2002)**

Im Rahmen dieser Arbeit wurden schon mehrmals (Qualitäts-)Entwicklungsprozesse und daraus resultierende Dokumente der Diözese Rottenburg-Stuttgart aus den letzten zehn Jahren vorgestellt.<sup>1467</sup> In der Tat weisen die diesbezüglichen Abläufe dieser Diözese im Vergleich zu anderen nicht nur einen beispielhaften Dokumentations- und Informationsgrad auf, sondern zeugen auch von Problemlösungsstrategien und Entscheidungsfindungen, die von mehreren diözesanen Gremien und Ebenen verantwortet und getragen werden – dies ist nicht in jeder Diözese selbstverständlich.

Die Rottenburg-Stuttgarter Leitlinien für Seelsorgeeinheiten aus dem Jahr 2002 stehen unter dem Leitwort: „Damit Gemeinden auch morgen lebendig sind“.<sup>1468</sup> Wie in vielen anderen Diözesen verwendet dieses Leitwort eine zukunftsweisende Formulierung,<sup>1469</sup> die aufgrund ihrer Allgemeingültigkeit ebenso in anderen Diözesen zur Anwendung

---

<sup>1466</sup> THISSEN, W./GUBALLA, W., Die Strukturveränderungen und ihre Folgen für das geistliche Selbstverständnis *aller* pastoral Handelnden, in: Mehr als Strukturen, 89-91, 89.

<sup>1467</sup> Vgl. die Abschnitte 4.2.1 *Organisations- und Personalentwicklung als neue „Heilsversprechen“* und 4.3.1.3 *„Die Grundhaltung des Dienens fördern“: Leitbild und Leitsätze für die Führungskultur in der Kurie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (2004)* in dieser Arbeit.

<sup>1468</sup> BISCHÖFliches ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART/HAUPTABTEILUNG IVA – PASTORALE KONZEPTION (Hrsg.), *Damit Gemeinden auch morgen lebendig sind. Leitlinien für Seelsorgeeinheiten* (konzepte 5), Rottenburg 2002. Die Leitlinien selbst nehmen mehrmals Bezug auf das titelgebende Leitwort und zitieren es indirekt, so z.B. in diesem Passus: „Seelsorgeeinheiten, aus der Not geboren, sind dazu da, die Gemeinden unter den gegebenen Bedingungen bei der Wahrnehmung ihres Auftrags zu unterstützen und ihre Lebendigkeit zu fördern“ (ebd., 5).

<sup>1469</sup> Vgl. z.B. das ähnliche, ja geradezu austauschbare Leitwort zur Neustrukturierung in der Diözese Mainz: „Lebendige Gemeinden ... in erneuerten pastoralen Einheiten“. Davon abgesehen verwenden nur fünf von 25 Diözesen ein biblisches Leitwort für die pastorale Neustrukturierung: „Perspektivplan 2015: ‚Ich habe für euch Pläne des Heils und nicht des Unheils, spricht der Herr‘“ (Osnabrück), „Suchet zuerst das Reich Gottes, dann wird euch alles andere dazugegeben“ (Münster), „Perspektive 2014: Auf Dein Wort hin werfen wir die Netze aus“ (Paderborn), „Neue Wege gehen – die Freude an Gott ist unsere Stärke“ (Würzburg).

kommen könnte – in diesem Sinn kann dieses Leitwort schon beinahe als katholisches Universal-Leitwort gelten.

Wieso bedarf es in Rottenburg-Stuttgart einer pastoralen Neustrukturierung? Deutlicher als andernorts ist man sich in dieser Diözese der eigenen Situation und ihrer Probleme bewusst und benennt sie explizit,<sup>1470</sup> wie das Vorwort des Diözesanbischofs G. FÜRST zu den Leitlinien zeigt:

„Erinnern wir uns. Am Anfang standen nüchterne Fakten und eine konkrete Not, die Ängste auslöste: Wie kann es mit unseren Gemeinden weitergehen, wenn weniger Personen und geringer werdende finanzielle Mittel zur Verfügung stehen? Was passiert, wenn *nichts* passiert? [...] Die Situation und unsere Antwort darauf hat für uns alle den Charakter einer Herausforderung. Und wie alles, was man sich niemals selbst ausgesucht hätte, erleben wir diese Herausforderungen auch als eine Zumutung.“<sup>1471</sup> (Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 3)

In aller Deutlichkeit legt auch der erste Teil des Rottenburger Leitlinien-Konzepts eine Situationsanalyse vor und erläutert die Ausgangspunkte für die Bildung von „Seelsorgeeinheiten“:

„Die Situation in unseren Gemeinden hat in den vergangenen Jahren bereits sehr einschneidende Veränderungen erfahren. Heute befinden wir uns in einem Prozess, dessen Ende noch längst nicht abzusehen ist. Die Zahl der Priester wird in den nächsten Jahren noch weiter abnehmen; die finanziellen Mittel werden immer stärker eingeschränkt; die Akzeptanz der Kirche in der Gesellschaft ist geringer geworden. Diese Tatsachen sind für jede Gemeinde schmerzlich zu spüren. Zugleich aber fordern sie uns heraus, neben der Not und den Einschränkungen auch Perspektiven zu entdecken, die dieser umfassende Veränderungsprozess mit sich bringt.

Die Bildung von Seelsorgeeinheiten ist *eine* Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit. Seelsorgeeinheiten, aus der Not geboren, sind dazu da, die Gemeinden unter den gegebenen Bedingungen bei der Wahrnehmung ihres Auftrags zu unterstützen und ihre Lebendigkeit zu fördern. Dabei geht es nicht nur um eine strukturelle Umgestaltung, sondern zugleich um eine substantielle Vergewisserung: Was ist Gemeinde Jesu Christi? Worin liegt unser gemeinsamer Auftrag? Auf welche Weise können wir diesem Auftrag am besten gerecht werden?“ (Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 5)

Der Rückgang der Priesterzahlen, der Finanzen und der Akzeptanz der Kirche zwingen die Diözese Rottenburg-Stuttgart zur Bildung von Seelsorgeeinheiten, d.h. zu einem

---

<sup>1470</sup> Die „Pastorale Planung im Bistum Regensburg“ (2000) nennt als Hintergründe für die Neustrukturierung z.B. Pluralisierung, Individualisierung, Säkularisierung, zunehmenden Agnostizismus sowie Misstrauen gegenüber Institutionen und Schwinden des Wertebewusstseins, Auflösung der geschlossenen Lebensräume u.Ä. (vgl. BISCHÖFliches ORDINARIAT REGENSBURG [Hrsg.], Pastorale Planung 2000, Regensburg 2000, 4). Ähnlich verhält es sich in der Diözese Passau, in der Argumente wie Priestermangel oder zurückgehende Finanzen nicht genannt werden, stattdessen die Rede ist vom Verlust der Monopolstellung des Christentums, Konkurrenzsituationen des Christentums und gegenläufigen Bewegungen von Kirchenaustritt und Kircheneintritt (vgl. Statut für die Pfarrverbände als Seelsorgeeinheiten in der Diözese Passau vom 6.12.2004, in: Abl. Passau vom 29.12.2004, 192).

<sup>1471</sup> FÜRST, G., Vorwort, in: BISCHÖFliches ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART/HAUPTABTEILUNG IVA – PASTORALE KONZEPTION (Hrsg.), Damit Gemeinden auch morgen lebendig sind. Leitlinien für Seelsorgeeinheiten (konzepte 5), Rottenburg 2002, 3f, 3.

„Kooperationsverbund“<sup>1472</sup> mehrerer selbständiger Kirchengemeinden. Diese aus der Not geborene Maßnahme nimmt die Diözese aber zugleich zum Anlass, sich des Selbstverständnisses und Daseinszwecks der Gemeinden zu vergewissern. Dabei geht es ihr weniger um Ursachenforschung zu den drei genannten Problemen<sup>1473</sup> als um Konsolidierung der Pfarrgemeinden unter den gegenwärtigen Bedingungen für die Zukunft:

„Ziel der Leitlinien ist es, Orientierung dafür zu geben, in welche Richtung sich Seelsorgeeinheiten bzw. pastorale Strukturen entwickeln sollen. Sie müssen der jeweiligen Situation entsprechend angewandt werden und tragen so der Unterschiedlichkeit in den Lebensverhältnissen der Gemeinden Rechnung. Sie sind für alle Gemeinden verbindlich.“

(Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 6)<sup>1474</sup>

Die Leitlinien für Seelsorgeeinheiten der Diözese Rottenburg-Stuttgart von 2002 läuten die vorläufig letzte Phase eines mehrstufigen Planungsprozesses ein: Nach der territorialen Umschreibung, der Standortbestimmung in den einzelnen Pfarrgemeinden und ersten Kooperationsvereinbarungen zwischen den Gemeinden einer Seelsorgeeinheit bilden sie die Grundlage für die konkrete Ausgestaltung und Erprobung der Zusammenarbeit. Im Unterschied zu manch anderen Neustrukturierungen in deutschen Diözesen sind die Leitlinien wie der gesamte Planungsprozess der Seelsorgeeinheiten in mehreren diözesanen Gremien und auf verschiedenen Ebenen der Diözese Rottenburg-Stuttgart beraten und schließlich vom Diözesanrat im Juni 2001 beschlossen und vom Diözesanbischof im Dezember 2001 in Kraft gesetzt worden.

Das Dokument als Ganzes ist wie die sechs einzelnen Leitlinien unverkennbar theologisch-ekklesiologisch geprägt und formuliert. Ausgehend vom allgemeinen Selbstverständnis der Kirche im Sinn und in der Terminologie des Zweiten Vatikanischen Konzils<sup>1475</sup> wird die Ortsgemeinde – und nicht etwa nur ein (oder mehrere) Amtsträger – beschrieben als „Trägerin der Seelsorge“. Sie ist (sich selbst) Subjekt und zugleich Objekt der Seelsorge, denn die

„Kirchengemeinde, die in sich vielfältig gegliedert sein kann, ist der primäre Ort, an dem die Kirche ihre Grunddienste – soweit dies möglich ist – vollzieht und damit ihren Auftrag in den konkreten Lebensräumen der Menschen erfüllt. Kirchengemeinden haben darum ihr

---

<sup>1472</sup> BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART, Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 6.

<sup>1473</sup> Die rückläufige Zahl der Priester wird in den Leitlinien mehrere Male und immer an erster Stelle der aktuellen Herausforderungen und Problemreihen genannt. Eine eingehendere Ursachenforschung und tiefer liegende Problemlösungsstrategien zu diesem speziellen Aspekt werden jedoch mit folgenden Worten beiseite geschoben: „Die Frage nach der Zahl der Priester und nach den Zugangsbedingungen zum Priesteramt ist damit keineswegs erledigt. Sie stellt sich sowohl in Zusammenhang mit der Bildung von Seelsorgeeinheiten als auch völlig unabhängig davon in unveränderter Dringlichkeit und muss – *an anderer Stelle – mit der gebotenen Ernsthaftigkeit* weiter bedacht und verfolgt werden“ (ebd., 5) [Hervorhebungen durch G.Z.].

<sup>1474</sup> Vgl. auch die Aussage am Ende der Leitlinie Nr. 2: „Gerade wenn die Zahl der Priester und der Pfarrstellen abnimmt, sind Kriterien wichtig, die deutlich machen, worauf es im Leben der Gemeinde und bei der Kooperation in Seelsorgeeinheiten ankommt“ (ebd., 8).

<sup>1475</sup> In den Leitlinien Nr. 1 und 2 ist zum Beispiel die Rede von: Kirche als Vergegenwärtigung des Reiches Gottes, Kirche und Gemeinde als „Volk Gottes“, „sakramentale Wirklichkeit der Kirche“, „Berufung aller als Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen Gottes“. Vgl. ebd., 7f.

eigenes Profil, ihre Entwicklung, ihre Strukturen. Dafür brauchen sie eine eindeutige Gemeindeleitung, in der die Kompetenzen der Verantwortlichen verbindlich geklärt sind. Dazu gehört auch, dass es konkrete hauptberuflich und ehrenamtlich tätige Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen gibt, die in der Gemeinde präsent sind.“

(Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 9f)

Von einer „Herausforderung“, ja von einer „Zumutung“ und „Belastung“, vor der die Pfarreien und zukünftigen Seelsorgeeinheiten stehen, ist in den Leitlinien die Rede.<sup>1476</sup> Zur Herausforderung, Zumutung und Belastung wird die Situation vor allem für diejenigen, die existentiell von der Umstrukturierung betroffen sind, d.h. „alle, die hauptberuflich und ehrenamtlich Verantwortung in den Gemeinden wahrnehmen, insbesondere diejenigen, die mit Leitungsaufgaben betraut sind.“<sup>1477</sup> Nach den Aussagen und Beteuerungen, dass die einzelnen Gemeinden trotz der Kooperation auf der höheren Ebene der Seelsorgeeinheit<sup>1478</sup> ihre Eigenständigkeit wahren dürfen und sollen, sprechen die Leitlinien im letzten Abschnitt (Nr. 6) das Thema „Zusammenarbeit braucht Organe und Vereinbarungen“ an. Neben einem kurzen Hinweis auf die Organe der Seelsorgeeinheit (6a: „Gemeinsamer Ausschuss“ und „Team der hauptberuflich tätigen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen“) ist der umfangreichste Passus der letzten Leitlinie dem „Pfarrer als verantwortlichem Leiter“ gewidmet (6b). Der „Dienst“ des Pfarrers „ist für die Gemeinden ‚konstitutiv und unersetzbar‘“,<sup>1479</sup> der Pfarrer hat seinen „Vorsteher- bzw. Leitungsdienst“ aber auch „in einem verbindlich geordneten Zusammenwirken mit den gewählten Vertretern und Vertreterinnen der Gemeinde (Kirchengemeinderat) sowie hauptberuflich und ehrenamtlich Beauftragten“ auszuüben.<sup>1480</sup> Was genau unter einem „verbindlich geordneten Zusammenwirken“ zu verstehen ist, wird nicht näher erläutert, es folgt „nur“ der Anhaltspunkt, dass der Pfarrer „zugleich Vorsitzender des Gemeinsamen Ausschusses der Seelsorgeeinheit und des Teams der hauptberuflich tätigen pastoralen Dienste“ ist<sup>1481</sup> – ein expliziter Hinweis auf eine Vermittlungs- oder Schlichtungsinstanz zwischen dem Pfarrer als Vorsteher, Vorsitzendem und Vorgesetzten und den Organen der Seelsorgeeinheit fehlt an dieser Stelle. Etwas indifferent – ob bewusst oder unbewusst, liegt allein im Ermessen der Herausgeber des Dokuments – sprechen die Leitlinien weiter von „Leitungsfunktionen“ und bestimmten „Leitungsaufgaben“ innerhalb der Seelsorgeeinheit: „ein Pfarrer, der mehrere Gemeinden leitet,“ kann sie nicht alle selbst wahrnehmen, sondern es „ist vielmehr unumgänglich, dass bestimmte Leitungsaufgaben innerhalb des vorgegebenen Rahmens an geeignete Mitarbei-

---

<sup>1476</sup> FÜRST, Vorwort, 3f; BISCHÖFliches ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART, Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 15.

<sup>1477</sup> Ebd., 6.

<sup>1478</sup> Die Kooperation betrifft v.a. die Zusammenarbeit und -legung von Verwaltungsaufgaben (Arbeitsorganisation, Verwaltung z.B. aller Kindergärten/Gemeindehäuser/Pflegeeinrichtungen durch eine Person), Austausch und gemeinsame Fortbildung der ehrenamtlichen Dienste, Abstimmung seelsorglicher Aktivitäten. Vgl. dazu Nr. 3b und 4 in den Leitlinien: ebd., 10f.

<sup>1479</sup> Ebd., 12.

<sup>1480</sup> Ebd.

<sup>1481</sup> Ebd.

ter/Mitarbeiterinnen delegiert werden.“<sup>1482</sup> Die delegierbaren Leitungsaufgaben werden im nächsten Satz konkretisiert als „Verwaltungsaufgaben, von denen der Pfarrer entlastet werden kann“ – angesichts der Wortwahl legt sich die Assoziation nahe, dass geeignete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Umkehrschluss zu Lastenträgern des Pfarrers und der Pfarrei für Verwaltungsaufgaben werden. Eine lange Liste von nicht delegierbaren, also ureigenen Leitungsaufgaben des Pfarrers schließt den Themenpunkt zum Pfarrer als verantwortlichem Leiter der einzelnen Pfarreien der Seelsorgeeinheit ab.<sup>1483</sup> Er „repräsentiert und fördert durch seine Person und sein Amt die Einheit der Gemeinde und die Einheit mit der Ortskirche und Weltkirche“, was sich „vor allem in der Feier der Eucharistie und im Dienst der Versöhnung“ zeigt; er ist Vorsitzender des Kirchengemeinderats, kann aber Einberufung und Sitzungsleitung delegieren; er ist Dienstvorgesetzter aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Vorsitzender des Gemeinsamen Ausschusses der Seelsorgeeinheit; er allein kann Vertretungsvollmachten für Befugnisse seines Amtes erteilen; und schließlich trägt er Sorge für die Dokumentation und Einhaltung getroffener Vereinbarungen und für die formelle Regelung der Übertragung von Leitungsaufgaben.

Der letztgenannte Aspekt, die formelle Beauftragung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Leitungsaufgaben, wird im letzten Abschnitt der sechs Leitlinien für Seelsorgeeinheiten benannt als „verbindliche Aufgabenverteilung“. Vorbehaltlich der Aufgaben, die „nicht von vornherein dem Dienst des Priesters bzw. des Diakons vorbehalten oder einer anderen Berufsgruppe zugeordnet sind“, können bzw. sollen die Aufgaben in einem Prozess der Entscheidungsfindung „eindeutig, verbindlich und nach Möglichkeit einvernehmlich aufgeteilt“ werden.<sup>1484</sup> Für die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben ist darüberhinaus eine formelle Beauftragung notwendig, um zum Ausdruck zu bringen, „dass es um einen Dienst geht, der im Auftrag der ganzen Gemeinde und stellvertretend für diese geleistet wird.“<sup>1485</sup>

Damit enden die Leitlinien und lassen den Leser mit der Frage zurück, welche konkreten (Leitungs-)Aufgaben zur Delegation und formellen Beauftragung vorgesehen und möglich sind. Im Anmerkungsapparat verweisen die Leitlinien für Seelsorgeeinheiten (2002) auf das diözesane Dokument „Gemeindeleitung im Umbruch“ (1997).<sup>1486</sup> Dort ist zwar auch von „Leitungsaufgaben der hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ die Rede<sup>1487</sup> und von sachbezogenem bzw. territorialem Einsatz, eine Konkreti-

<sup>1482</sup> BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART, Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 12f.

<sup>1483</sup> Zum Folgenden siehe die sieben Unterpunkte in: ebd., 13.

<sup>1484</sup> Ebd.

<sup>1485</sup> Ebd., 14.

<sup>1486</sup> BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART/SEELSORGEREFERAT (Hrsg.), Gemeindeleitung im Umbruch. Entwicklung einer differenzierten und kooperativen Leitung (konzept 1), Rottenburg 1997.

<sup>1487</sup> Im Vergleich dazu erweitern die Leitlinien für Seelsorgeeinheiten (2002) den Personenkreis, der für eine Delegation von (Leitungs-)Aufgaben in Frage kommt. Sie sehen nicht nur hauptberufliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor (Dokument von 1997), sondern sprechen von „geeignete Mitarbei-

sierung der Einsatzfelder sucht man aber auch hier vergeblich. Auffällig bleibt, dass die Leitlinien für Seelsorgeeinheiten gleich mehrere Beispiele für delegationsfähige Aufgaben im Verwaltungsbereich liefern, aber keinerlei (positiven) Anhaltspunkt zu anderen Bereichen, z.B. zu Aufgaben in Verkündigung oder Liturgie, geben. Dies legt zweierlei Rückschlüsse nahe: entweder sind in der Diözese tatsächlich nur Leitungsaufgaben im Bereich der Verwaltung zur Delegation erwünscht und vorgesehen oder das Dokument möchte den Seelsorgeeinheiten und den Verantwortlichen in den Pfarreien individuellen Spielraum zur Delegation lassen. In der Praxis der Pfarreien und Seelsorgeeinheiten in Rottenburg-Stuttgart sind seit dem Erlass der Leitlinien im Jahr 2002 tatsächlich verschiedene Möglichkeiten der Aufgabenverteilung und Delegation erprobt und von Pfarrei zu Pfarrei und Seelsorgeeinheit zu Seelsorgeeinheit individuell ausgearbeitet und vereinbart worden. Die Erfahrungen dieser Prozesse sind eingegangen in diözesane „Leitlinien zur Aufgabenübertragung“ (Juni 2010),<sup>1488</sup> eine fast 50-seitige Broschüre mit vielen Modell-Formularen zur Delegation. Allein ein Blick in das Vorwort dieser neuen Leitlinien ist aufschlussreich, denn darin heißt es:

„Wir werden in ca. vier Jahren eine breitere Auswertung vornehmen und überprüfen, inwieweit die vorgestellten Delegationsmöglichkeiten angewandt wurden und hilfreich waren – insbesondere auch hinsichtlich der dadurch erwarteten Entlastung der Pfarrer von Verwaltungsangelegenheiten.“ (Leitlinien zur Aufgabenübertragung, 4)

Im Vordergrund stehen also delegationsfähige Aufgaben im Verwaltungsbereich „zur Entlastung der Pfarrer“, wie z.B. Zuständigkeiten in der pfarrlichen Vermögens- und Gebäudeverwaltung, in Personalangelegenheiten oder in der Sigelführung im Pfarrbüro; sie können an Haupt- oder Ehrenamtliche in den Pfarreien übertragen werden. In dieser Delegationsart ist das Modell der Diözese Rottenburg-Stuttgart tatsächlich wegweisend, denn es sieht neben den Hauptamtlichen des Pfarrteams ausdrücklich auch Ehrenamtliche für Leitungsaufgaben (in Verwaltungsangelegenheiten) vor. So loblich diese Leitlinien für Seelsorgeeinheiten hinsichtlich ihrer theologischen Grundlegung, der Delegationsmöglichkeiten und der geschlechtergerechten Sprache auch sind, so zwiespältig sind die darin enthaltenen Aussagen zur Delegation zu beurteilen. Als praktischer Anwendungsfall des Subsidiaritätsprinzips, „dass die einzelnen Gemeinden alles, was sie aus und mit eigenen Kräften tun können, auch selbst tun und selbst verantworten“,<sup>1489</sup> kann Delegation von Verwaltungsaufgaben nach dem Vorbild von Rottenburg-Stuttgart durchaus für andere Diözesen wegweisend sein: in dem Sinn, dass sie ein weites Betätigungsfeld für alle Getauften und Gefirmten eröffnen und den Trägern kirchlicher Lei-

---

ter/ Mitarbeiterinnen“ (6b) bzw. „hauptberufliche und ehrenamtliche Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen“ (6c).

<sup>1488</sup> BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART/HAUPTABTEILUNG IV – PASTORALE KONZEPTION (Hrsg.), Freiräume gewinnen durch Delegation. Leitlinien zur Aufgabenübertragung (Leitlinien 2), Rottenburg 2010.

<sup>1489</sup> BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART, Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 9.

tungsämter mehr Zeit für ihr eigentliches geistliches Leitungs- und Vorsteheramt zur Verfügung steht. Wenn die umfangreichen Möglichkeiten der Delegation von Verwaltungsaufgaben allerdings nur zum Einsatz kommen, um von einem ganz anderen Problem, nämlich dem des Mangels an (bestimmten) kirchlichen Amtsträgern abzulenken, bleibt ihr theologischer und praktischer Stellenwert hingegen fraglich.<sup>1490</sup>

Im Anschluss an die sechs einzelnen Leitlinien führt das Dokument für die Seelsorgeeinheiten noch einen speziellen Themenpunkt an, der in Sprache und Inhalt von den vorherigen Seiten deutlich abweicht: „Die Herausforderung annehmen“.<sup>1491</sup> Nicht nur von „Leistbarkeit“ und von „Qualität“ in der Seelsorge ist darin die Rede, sondern auch von „Arbeitsanforderung“, „Überlastung“, „Belastung“ und vom gestiegenen „Arbeitspensum“ für „Priester, Diakone, Pastoralreferenten/referentinnen, Gemeindereferenten/referentinnen und ehrenamtliche Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen“. Wo die vorherigen Einzel-Leitlinien noch eine Art Idealbild der Verwirklichung von Kirche durch das Einbringen der Charismen der einzelnen Gläubigen vor Ort malten, zeichnet der letzte Teil des Leitliniendokuments nicht nur eine Problemskizze, sondern ein Abbild der Realität, so zum Beispiel:

„das heißt auch, manches zu lassen, was sinnvoll wäre, aber nicht (mehr) zu bewältigen ist; Trauerarbeit leisten und dabei nicht von vornherein schon wissen, dass alles schlechter wird, wenn vieles sich verändert. [...]“ (Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 15)

Angesichts der Notlage in den Pfarrgemeinden, d.h. in Zeiten von Personal- und Finanzknappheit werden hier noch einmal die Prinzipien der Subsidiarität, der Förderung und Motivation ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die Möglichkeit der Delegation beschworen. Und schließlich empfiehlt das Dokument ein „Zusammenspiel differenzierter Verantwortlichkeiten im Rahmen einer kooperativen Gemeindeleitung“ und eine „Struktur der Information und eine Kultur der Kommunikation“.

Qualität in der Seelsorge, d.h. eine angemessene und notwendige (Selbst-)Versorgung der Pfarrgemeinden in einer Seelsorgeeinheit zu garantieren, ist die Intention der Rottenburg-Stuttgarter Leitlinien von 2002. Angesichts der Knappheitssituation (Mangel an Personal und Finanzen) hat sich die Diözese für einen Mittelweg der strukturellen Veränderung entschieden: Pfarreien werden nicht aufgelöst bzw. fusioniert, sondern bleiben selbstständig und kooperieren v.a. in Verwaltungsangelegenheiten unter dem Dach der „Seelsorgeeinheit“. Ein Pfarrer ist der Vorsteher mehrerer einzelner Pfarreien, d.h. mehrere Pfarreien teilen sich einen Pfarrer. Dieses Modell der Rottenburg-Stuttgarter Leitlinien basiert rechtlich auf c.526 §1 CIC/1983, wonach es als Ausnahme von der Regel – ein Pfarrer hat nur für eine Pfarrei die pfarrliche Sorge – möglich ist, dass einem Pfarrer

---

<sup>1490</sup> Vgl. diesbezüglich die Aussage in den Leitlinien, dass z.B. die Frage nach der Zahl der Priester (bzw. der Pfarrer im Hinblick auf das Kirchenamt) im Kontext der Diskussion um Seelsorgeeinheiten fehl am Platz ist (BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTT GART, Leitlinien für Seelsorgeeinheiten, 5); vgl. auch das Zitat in Anm. 506 dieser Arbeit.

<sup>1491</sup> Zum Folgenden vgl. ebd., 15-17.



„wegen Priestermangels oder anderer Umstände“ die Sorge für mehrere benachbarte Pfarreien anvertraut werden kann. Nicht allgemeiner Personal-, sondern Priestermangel ist also der eigentliche Grund für die Bildung von Seelsorgeeinheiten in Rottenburg-Stuttgart. Auch wenn das Dokument von 2002 sehr um eine Bestärkung der einzelnen Gemeinden und ihrer Mitglieder bemüht ist, kann es eine gewisse Fixierung und Zentrierung auf den Pfarrer nicht verbergen – Formulierungen mit dem Stichwort „Entlastung“ der Pfarrer zeigen dies deutlich. So sehr die Vorschläge zur Delegation von Leitungsaufgaben auf dem Gebiet der Verwaltung auch zu begrüßen sind, so werden sie auf Dauer zur Marginalie, wenn sie nicht vordergründig um Wahrung der Eigenständigkeit der Gemeinden bemüht sind, sondern nur als Not-(Verwaltungs-)Lösung und zusätzliche Aufgabe für „Nicht-Pfarrer“ werden.

#### **4.3.1.8 „Kirche in Rufweite“ – Orientierungspunkte für die Beauftragung von „Verantwortlichen“ in der Diözese Aachen (2006)**

Verantwortung übernehmen, Verantwortung tragen, verantwortlich sein – diese und ähnliche Formulierungen begegnen in den letzten Jahren in den diözesanen Dokumenten zur Erneuerung der Ämter- und Pastoralstrukturen sehr häufig, sie werden geradezu inflationär verwendet. In der Diözese Aachen gibt es seit 2006 amtlich beauftragte „Verantwortliche“, deren Tun als „ehrenamtlicher Dienst“ bezeichnet wird. Ausgangspunkt dafür ist die Neustrukturierung auf Pfarrei- bzw. Gemeindeebene, die – ähnlich wie in den „Seelsorgeeinheiten“ in Rottenburg-Stuttgart – vorsieht, dass ein Pfarrer die Hirtensorge für mehrere Pfarreien übernimmt (c.526 §1 CIC). Ähnlich wie in anderen Diözesen arbeitet man auch in Aachen mit verschiedenen Leitungsmodellen auf Pfarreiebene: Dabei ist in den wenigsten Fällen ein Pfarrer für nur eine Pfarrei zuständig (cc. 519, 524 CIC), denn die vorher genannte Regelung nach c.526 §1 ist in dieser Diözese „angesichts des Priestermangels vom Ausnahmefall zur Regel geworden“.<sup>1492</sup> Darüber hinaus existiert in einigen wenigen anderen Pfarreien ein Modell der gemeinschaftlichen Gemeindeleitung mehrerer Pfarreien durch ein Priesterteam (c.517 §1) sowie ein Modell der außerordentlichen Gemeindeleitung durch eine Gemeinschaft von Personen (c.517 §2). Die am häufigsten anzutreffende Situation in Aachen, dass ein Pfarrer für mehrere Pfarreien zuständig ist, hat für die Pfarreien die Kooperation auf der Ebene der sog. „Gemeinschaft von Gemeinden“ zur Folge, die für die betroffenen Gebiete ab dem Jahr 2005 verpflichtend eingeführt wurde. Schon ein Jahr später kristallisierte sich für die Diözese Aachen die Notwendigkeit heraus, in einzelnen Pfarreien ein neues kirchliches Ehrenamt einzuführen, die Position des bzw. der „Verantwortlichen“:

„Verantwortliche haben da ihren Platz, wo eine kleine Pfarrei, eine ehemals selbständige und nun fusionierte Pfarrei, eine Kapellengemeinde oder ein Seelsorgebezirk keine/n Pries-

---

<sup>1492</sup> BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT AACHEN/HAUPTABTEILUNG PASTORAL – SCHULE – BILDUNG (Hrsg.), Leitlinien der Pastoral in den Gemeinschaften von Gemeinden des Bistums Aachen, Aachen 2005, 31.

ter, Gemeindereferenten/in, Pastoralreferenten/in oder Diakon als Ansprechpartner vor Ort haben. Verantwortliche können da helfen, wo es keinen eigenen Pfarrgemeinderat mehr gibt. Hier kann über das personale Angebot in Gestalt einer Einzelperson oder einer kleinen Gruppe die Identität der kleinen Einheit gestärkt werden.“ (Kirche in Rufweite, 1)<sup>1493</sup>

Um „Kirche in Rufweite“<sup>1494</sup> zu halten, so schreibt das gleichnamige Aachener Dokument zur Einführung für die Beauftragung von Verantwortlichen, „müssen im Beziehungsnetz der Gemeinde die Fäden durch verantwortliche Personen zusammengehalten werden.“ Diese Fäden bzw. „Zugänge“ „waren in der zurückliegenden Zeit wie selbstverständlich die Pfarrer. Diese Zeit ist vorbei. Pfarrer sind heute in der Regel für mehrere Pfarreien ernannt. Nur noch in ca. 200 von 500 Pfarreien unseres Bistums wohnen die Pfarrer am Ort.“<sup>1495</sup> Gleich zu Beginn liefert das Dokument damit die Begründung für die Einführung der Position und Funktion amtlich beauftragter „Verantwortlicher“: der Mangel an Personal, vor allem an Priestern zwingt die Diözese laut ihrer eigenen Begründung sozusagen zu diesem Schritt.

„Das vorliegende ‚Konzept Verantwortliche‘ ist weder ein umfassendes Pastorkonzept noch ein Leitungskonzept. Es schlägt für eine begrenzte Problemstellung einen Lösungsweg vor – nämlich die Suche nach Personen, die Kirche ‚in Rufweite‘ repräsentieren, wo die vom Bischof beauftragten Seelsorger und Seelsorgerinnen diesen Dienst nicht mehr überall gewährleisten können. Es stellt einen weiteren Schritt der Beteiligung ehrenamtlich engagierter Frauen und Männer an der Verantwortung für die Gemeinde dar.“

(Kirche in Rufweite, 1)

Diesen Aussagen nach zu urteilen steht der „neue Dienst“ in einem diffusen Licht: Der bzw. die amtlich beauftragte Verantwortliche ist Lückenbüßer(in) für fehlendes (hauptamtliches) Seelsorgepersonal, Notlösung und kostengünstige Alternative,<sup>1496</sup> zugleich aber auch Chance für die Wahrung der Eigenständigkeit der Gemeinden und Wertschätzung von (Leitungs-) Charismen von Frauen und Männern der Gemeinde. Was kann und darf ein(e) Aachener Gemeinde-„Verantwortliche(r) – zum Beispiel im Vergleich zu einer bzw. einem Pfarrgemeinderatsvorsitzenden? Und wie wird diese Aufgabe näher beschrieben?<sup>1497</sup>

---

<sup>1493</sup> BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT AACHEN (Hrsg.), Kirche in Rufweite. Beauftragung von Verantwortlichen im Bistum Aachen, Aachen 2006, 2. Vgl. auch MUSSINGHOFF, H., Orientierungspunkte für die Beauftragung von Verantwortlichen im Bistum Aachen (20. Oktober 2006), Aachen 2006.

<sup>1494</sup> Vgl. BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT AACHEN, Kirche in Rufweite, 1. „Kirche in Rufweite“ ist zugleich das Leitwort für den diözesanen Umstrukturierungsprozess zu „Gemeinschaften von Gemeinden“.

<sup>1495</sup> Ebd.

<sup>1496</sup> Angesichts der Ausgangslage ist diese Feststellung nicht von der Hand zu weisen, auch wenn das Aachener Dokument genau dieses Argument an anderer Stelle zu entkräften versucht: „Das Bistum Aachen sucht Männer und Frauen, die sich Verantwortung in der Gemeinde zutrauen und denen die Übernahme von Verantwortung zugetraut wird. Der Bischof will für solche ehrenamtlichen Dienste eine Beauftragung aussprechen. Die Gemeinden dürfen in diesen Verantwortlichen weder Lückenbüßer für fehlende Pfarrer sehen, noch ihnen allein die Verantwortung für die Lebendigkeit des Gemeindelebens aufbürden“ (BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT AACHEN, Kirche in Rufweite, 3).

<sup>1497</sup> Vgl. zum Folgenden ebd., 3-6.

- Zunächst einmal sind „Verantwortliche“ nur für eine ganz bestimmte Gemeinde-Konstellation vorgesehen: nämlich in einer einzelnen Pfarrei oder Gemeinschaft einer „Gemeinschaft von Gemeinden“, für die bislang kein hauptamtliches Personal explizit (territorial) zuständig ist und deren Pfarrgemeinderat noch nicht eine der folgenden Aufgaben übernimmt.
- Als „Verantwortliche“ einer Pfarrei kann eine einzelne Person oder eine kleine Personengruppe (2-3 Personen) vorgeschlagen und tätig werden.
- „Verantwortliche“ bringen die Stimme und das Gewicht der Gemeinden auf der höheren Ebene der „Gemeinschaft von Gemeinden“ ein, in ihrer Gemeinde sollen sie „Anwälte/innen“ der Sorge um Liturgie, Verkündigung, Diakonie und Gemeinschaftsbildung sein“.<sup>1498</sup> Dies alles müssen sie nicht selbst gewährleisten, sondern tragen dafür die (Letzt-)Verantwortung, vor allem gegenüber dem Pastoralteam der höheren Ebene. Die Verantwortlichen der Diözesanebene in Aachen schlagen an Aufgaben und Befugnissen allgemein diese vor, die in den Gemeinden je nach Bedarf anzupassen und zu konkretisieren sind: Einzelaufgaben in der Pastoral, Repräsentanz der Gemeinde in der Öffentlichkeit, Präsenz (im Pfarrbüro o.Ä.), Gebäudeverwaltung, bestimmte Entscheidungsbefugnisse und Informationsrechte, Einbindung in Räte- und Teamstrukturen.
- Ihre Legitimation erfolgt einmal durch das zuständige synodale Gremium der Gemeinde (z.B. Pfarrgemeinderat), in dem sie i.d.R. Mitglied sein sollten, das sie auswählt und dem Bischof bzw. Regionaldekan vorschlägt, zum anderen erfolgt die Legitimation durch den Bischof der Diözese Aachen, der die oder den Verantwortliche(n) auf Zeit beauftragt, d.h. in der Regel für die Amtszeit des Pfarrgemeinderats.
- Der bzw. die „Verantwortliche(n)“ hat bzw. haben einen festen Ansprechpartner auf der Ebene des Pastoralteams der Gemeinschaft von Gemeinden und ist bzw. sind zur Kooperation und zum regelmäßigen Kontakt mit dem Leiter des Gemeindeverbunds angehalten.
- Zur Vorbereitung und Begleitung ihrer Arbeit erhalten die „Verantwortlichen“ Unterstützung durch die nächste Ebene (Pastoralteam und Leiter der Gemeinschaft von Gemeinden) und durch eine Abteilung des Bischöflichen Generalvikariats. Eine Aufwandsentschädigung der „ehrenamtlichen Verantwortlichen“ durch die Pfarrgemeinde ist zudem obligatorisch.

Von einem „neuen ehrenamtlichen Dienst“ sprechen die betreffenden Leitlinien der Diözese Aachen, die vom Bischof in Abstimmung mit der betreffenden Abteilung im Generalvikariat und dem Diözesanrat erlassen worden sind. „Der ‚neue‘ Dienst knüpft an die vielen Beispiele aktiver Verantwortlicher in den Gemeinden an, die heute schon diese Aufgabe für ihre Ortsgemeinde übernehmen.“<sup>1499</sup> In theologisch-rechtlicher Hin-

---

<sup>1498</sup> BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT AACHEN, Kirche in Rufweite, 3.

<sup>1499</sup> Ebd.

sicht ist dieser Sprachgebrauch nicht unproblematisch. Einmal ist die gewählte Bezeichnung „Verantwortlicher“ uneindeutig, denn sie kann sowohl sehr eng als auch sehr weit gefasst werden. Die Funktionen der „Verantwortlichen“ sind von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich, sodass fragwürdig ist, inwieweit eine derartige Bezeichnung für die ganze Diözese Sinn macht und auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen ist. Daneben stellt sich nicht nur bei einer Gruppe von mehreren Verantwortlichen für eine Pfarrgemeinde die Frage, wer von diesen wofür genau Verantwortung trägt bzw. ob alle gemeinsam für alles verantwortlich sind – für den Fall der geteilten Verantwortung müsste man dann verständlicherweise besser von einem „Verantwortlichen für Liturgie“ oder von einem „Verantwortlichen für Gemeinschaftsbildung“ etc. oder vielleicht sogar von einem „Letzt-Verantwortlichen“ sprechen – dessen Stellung zum Pfarrer als Leiter der Pfarrei und definitiv Letzt-Verantwortlichen zudem genauer aufzuschlüsseln wäre. Zum zweiten ist der „ehrenamtliche Dienst“ der „Verantwortlichen“ aus rechtlicher Perspektive näher zu charakterisieren als kirchliches Amt nach c.145 §1 CIC. Die Beschreibung und praktische Umsetzung des Dienstes der „Verantwortlichen“ in der Diözese Aachen legen dies nahe, schließlich sind die Kriterien für ein Kirchenamt erfüllt: Die geistliche Zielsetzung besteht darin, „Kirche in Rufweite [zu] repräsentieren“<sup>1500</sup> und „vorrangiges Ziel ist die Stärkung der Identität der ‚Gemeinde vor Ort‘“;<sup>1501</sup> der Dienst der „Verantwortlichen“ ist vom Diözesanbischof im Jahr 2006 in dieser Form „ad experimentum“ bis zum Jahr 2013 eingerichtet worden<sup>1502</sup> und entspricht damit den beiden anderen Kriterien eines Kirchenamtes. Die „Verantwortlichen“ erhalten nach offiziellem Antrag ihrer Gemeinde,<sup>1503</sup> in dem ihre Aufgaben und Befugnisse genau festgelegt werden, eine Beauftragung und Aussendung durch den Bischof<sup>1504</sup> – dies entspricht einer kanonischen Amtsübertragung nach c.146. Eine eindeutige Zuordnung und Kategorisierung als amtlicher Dienst bzw. Kirchenamt könnte die Position der „Verantwortlichen“ stärken – nicht nur im Hinblick auf das Pastoralteam der anderen Amtsträger und Amtsträgerinnen in der Gemeinschaft der Gemeinden, sondern auch im Hinblick auf die Verantwortlichkeit der „Verantwortlichen“ für die weiteren „ehrenamtlichen“ Aufgaben, Dienste und Kirchenämter in der Gemeinde (z.B. Amt des Lektors und Kommunionshelfers, Krankenbesuchsdienst, Dienste in der Sakramentenvorbereitung o.Ä.). Die offizielle bischöfliche Beauftragung ist ein erster wichtiger Schritt in diese Richtung, doch wie die aufgezeigten Kritikpunkte zur Bezeichnung und zum Dienst- bzw. Amtscharakter der „Verantwortlichen“ in der Diözese Aachen andeuten,

<sup>1500</sup> BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT AACHEN, Kirche in Rufweite, 2.

<sup>1501</sup> Ebd., 4.

<sup>1502</sup> Vgl. MUSSINGHOFF, Beauftragung von Verantwortlichen im Bistum Aachen, 3.

<sup>1503</sup> Vgl. das Antragsformular zur Beauftragung in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT AACHEN, Kirche in Rufweite, 5.

<sup>1504</sup> Vgl. hierzu die Aussage im Dokument „Kirche in Rufweite“: „Die Beauftragung des Bischofs verdeutlicht, dass die betroffenen Frauen und Männer ihre Aufgabe nicht ausschließlich in eigener Verantwortung wahrnehmen, sondern im Namen der Kirche von Aachen“ (ebd., 4).

sollten diese Aspekte theologisch und rechtlich noch besser beschrieben und verdeutlicht werden.<sup>1505</sup>

In seinen Grundintentionen kann das Amt der „Verantwortlichen“ in der Diözese Aachen indes durchaus wegweisend sein für andere Diözesen, denn:

- es basiert auf der theologischen Realisierung der Verantwortung aller Getauften und Gefirmten für die Kirche, konkret für ihre Pfarrei und Gemeinde,
- es ist (von unten) legitimiert durch Wahl im synodalen Gemeindegremium und (von oben) durch Bestätigung dieser Wahl in Form der Beauftragung durch den Diözesanbischof,
- es wertet eine ehrenamtliche Tätigkeit mit Leitungs- und Verantwortungsfunktion für die Gemeinde zu Recht auf zu einem Kirchenamt.

Mit der Einrichtung des Amtes des und der „Verantwortlichen“ beschreitet die Diözese Aachen nach eigenen Worten „einen neuen Weg“.<sup>1506</sup> Theologisch-rechtlich betrachtet kann dieser neue Weg in mancherlei Hinsicht zur Gratwanderung werden, bei der auf beiden Seiten Abrutschgefahr besteht: auf der einen Seite droht ein Abrutschen des „Verantwortlichen“ in eine Lückenbüßerfunktion bzw. Ersatz-Gemeindeleitung für fehlende Pfarrer und auf der anderen Seite besteht die Gefahr von Zuständigkeitsproblemen und Konkurrenzkämpfen mit Hauptamtlichen (des Pastoralteams) oder mit anderen Ehrenamtlichen (z.B. dem/der Pfarrgemeinderatsvorsitzenden). Angesichts der Tatsache, dass die „Satzung für Pfarrgemeinderäte im Bistum Aachen“ ohnehin die Teilhabe des Pfarrgemeinderates an der Gemeindeleitung vorsieht,<sup>1507</sup> ist grundsätzlich zu überlegen, das Amt des „Verantwortlichen“ in jeder Gemeinde im Amt des Pfarrgemeinderatsvorsitzenden aufgehen zu lassen und diesen mit den entsprechenden Kompetenzen – auch im Hinblick auf das Pastoralteam der Gemeinschaft von Gemeinden – auszustatten.

#### **4.3.1.9 Die „schöne neue Welt“ der pastoralen Planung**

Sieben aktuelle Beispiele diözesaner Umstrukturierungsmaßnahmen des deutschen Sprachraums und ihre Auswirkungen auf kirchliche Ämter, Dienste und Aufgaben wurden auf den vorangegangenen Seiten präsentiert. Angesichts der Vielzahl bereits abgeschlossener oder noch laufender Neustrukturierungen allein in deutschen Diözesen nehmen sich die sieben Beispiele aus wie die Spitze eines Eisbergs. Denn zum einen bringen die diözesanen Umstrukturierungsprozesse eine nahezu unüberschaubare Zahl an Leitlinien, Leitfäden, Erlassen oder Vereinbarungen für verschiedene Ebenen und

---

<sup>1505</sup> Zukünftig von „Pfarrei-Verantwortlichen“ oder „Gemeinde-Verantwortlichen“ zu sprechen, wäre nur ein minimaler Fortschritt.

<sup>1506</sup> BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT AACHEN, Kirche in Rufweite, 4.

<sup>1507</sup> Vgl. §2 der Satzung für die Pfarrgemeinderäte im Bistum Aachen (i.d.F. vom 11. April 2001), in: Abl. Aachen vom 1. Mai 2001, 141.

Zielgruppen mit sich und zum anderen verbergen sich hinter diesen Dokumenten oft lange – mehr oder weniger hierarchische oder demokratische – Entscheidungs- und Konsultationsprozesse.

Bei näherer Analyse zeigen sich in der Vielzahl der aktuellen Prozesse und Planungen mehrere Auffälligkeiten:

1. *So gut wie keine Diözese kommt mehr ohne (pastorale) Leitbild(er) und Leitlinien aus.* Drei Aspekte spielen dabei eine besondere Rolle: Die Manifestation als Art und Weise des Zustandekommens der Leitbilder/-linien, die Publikation und die Kommunikation der Inhalte und Konsequenzen.

So gut wie jede deutsche Diözese entwickelte und formulierte in den letzten Jahren Leitbilder oder Leitlinien zur Veranschaulichung ihrer Planungs-, Umgestaltungs- oder Neustrukturierungsprozesse. Wie in Abschnitt 4.1 gezeigt worden ist, ist das Faktum kirchlicher Planung nicht neu, sondern in den vergangenen Jahrzehnten geradezu zu einer kirchlichen Tugend geworden. Doch im Unterschied zu den Phasen kirchlicher Planung in den 1950er und 1970er Jahren stellen die aktuellen diözesanen Dokumente dennoch ein Novum dar: Die Diözesanbischöfe, Generalvikariate und Ordinariate erlassen nicht mehr einfach (Ver-)Ordnungen, Dekrete o.Ä. mit sachbezogenen Titeln, wie z.B. „Kirchliche Raumplanung“; vielmehr fungieren die jüngsten Dokumente im Unterschied zu früher explizit als diözesane(s) bzw. pastorale(s) „Leitbild“ oder „Leitlinie“ und tragen sprechende Überschriften, sie wurden vom Diözesanbischof oder Generalvikar in Kraft gesetzt und publiziert – was allerdings nicht immer heißen muss, dass ihnen auch Rechtscharakter zukommt –<sup>1508</sup> und in vielen Fällen folg(t)en diesen Dokumenten schließlich weitere Ausführungsverordnungen.<sup>1509</sup> Neu im Vergleich zu früher ist auch die Manifestation der Dokumente, d.h. die Art und Weise ihres Zustandekommens: Viele, wenn auch nicht alle „Leitlinien“ sind im Rahmen von Entwicklungs- und Konsultationsprozessen zwischen Diözesanleitung und den betroffenen Amtsträgern und Amtsträgerinnen entstanden (z.B. Leitbilder für Bischöfliches Generalvikariat Hildesheim und Kurie Rottenburg-Stuttgart, Leitbild der Gemeindereferentinnen und -referenten in Paderborn). Während einige diözesane Dokumente tatsächlich in und von mehreren Gremien gemeinsam mit dem Diözesanbischof beraten und abgestimmt worden sind (z.B. im Fall der Leitlinien für Seelsorgeeinheiten der Diözese Rottenburg-Stuttgart: Beratung und Mitbestimmung durch Diözesanrat, Priesterrat, Dekanekonferenz, Diakonen, Pastoral- und Gemeindereferenten u.a.),<sup>1510</sup> scheint man in anderen Diöze-

---

<sup>1508</sup> In vielen Fällen werden die Leitlinien später noch durch Dekrete etc. konkretisiert, z.B. mit Vorschriften für die Bildung einer Pfarreiengemeinschaft.

<sup>1509</sup> Die Anweisungen vieler Leitlinien zur Bildung von Seelsorgeeinheiten, Gemeinschaften von Gemeinden, Pfarrverbänden, -verbünden, Pfarreiengemeinschaften, Pfarrgruppen, Zentralpfarreien o.Ä. werden nach einer Erprobungsphase in den meisten Fällen konkretisiert durch Statuten oder Satzungen zur Bildung dieser Konstrukte und der zugehörigen Beratungs- und Verwaltungsgremien.

<sup>1510</sup> Vgl. z.B. auch die Entstehungsprozesse des Leitbilds der Laien im Pastoralen Dienst der Diözese Fulda (2009) und des Leitbilds der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten in der Erzdiözese Paderborn (2005).

sen nach wie vor den Stil der 1950er Jahre beibehalten zu haben, wenn der Diözesanbischof im Alleingang neue Gestaltanweisungen für Pfarrestrukturen etc. vorlegt (z.B. im Fall der Limburger „Perspektiven für die Seelsorge: Bereitschaft zur Bewegung“ von 2008).<sup>1511</sup>

Alle Fragen rund um die Manifestation, Publikation und Kommunikation (der Inhalte) der Leitlinien, Leitworte und Leitbilder münden in die Fragestellung nach der Form der kirchlichen „Leitlinien“ an sich. Sind Leitlinien etc. eher Anhaltspunkte, die den rechten Weg weisen wollen, oder sind sie gedacht als Leitplanken, die den Weg links und rechts begrenzen? Wenn in den letzten Jahren viele deutsche Diözesen glauben, Leitbilder und Leitworte – zum Teil mit Unterstützung externer Organisationsberater – entwickeln zu müssen, springen sie gleichsam auf einen Zug auf, der von der Betriebswirtschafts- und Managementlehre schon seit den 1970er Jahren angeheizt wurde und seit Ende der 1990er Jahre rasante Fahrt aufgenommen hat. Diese Entwicklung suggeriert, dass kein Unternehmen, keine Organisation, kein Verband heute mehr ohne Leitbild oder Leitlinien auskommt, ja ohne sie nicht mehr (über)lebensfähig ist. Angesichts des Leitbild-Booms der letzten Jahre warnen in jüngster Zeit indes immer mehr Managementexperten vor dieser Entwicklung: „Manche Unternehmen formulieren in einer Managementphilosophie oder einem Leitbild [...] Normen und Standards. Nur selten haben allerdings diese Leitbilder etwas mit der tatsächlichen Unternehmenskultur zu tun; meist sind es mehr Wunschvorstellungen als Beschreibungen der kulturellen Wirklichkeit.“<sup>1512</sup>

Dass dieser Vorwurf auf viele diözesane Leitbilder und Leitlinien zutrifft, stellen die Titel und Inhalte der Dokumente deutlich unter Beweis: wenig aussagekräftige und nicht gerade kirchentypische Formeln hinterlassen den Eindruck, als ob sie geradewegs dem Formulierungs-Katalog einer Unternehmensberatung entnommen sind (vgl. z.B. die pastoralen Leitlinien in Bamberg: „Den Aufbruch wagen – heute“, Erfurt: „Das Kleid anpassen“, Freiburg und Magdeburg: „Den Aufbruch gestalten“, Münster: „Aufbruch mit Vision“ oder die Führungsleitlinien des Generalvikariats Hildesheim: „Wir sind Dienstleister“); und wenn in fast jedem Dokument vom Wunsch nach „Vernetzung“, „Kooperation“ oder „Teamarbeit“ die Rede ist, fragt sich der aufmerksame Leser, ob diese Begriffswahl dem Zeitgeist geschuldet ist und ob „Zusammenarbeit“ im Bereich der kirchlichen Ämter bisher ein Fremdwort war. Den aktuellen diözesanen Leitbildern und Leitlinien nach zu urteilen agiert Kirche auf diesem Feld also einmal mehr nach weltlichen als nach geistlichen Handlungsmustern, ohne jedoch zuzugeben, dass die verwendeten Instrumente – und zum Teil

<sup>1511</sup> Vgl. TEBARTZ-VAN ELST, F.-P., Bereitschaft zur Bewegung. Perspektiven für die Seelsorge im Bistum Limburg. Hirtenbrief zu Pfingsten, Limburg 2008; DERS., Arbeitshilfe zum Pfingsthirtenbrief. Bereitschaft zur Bewegung. Perspektiven für die Seelsorge im Bistum Limburg, Limburg 2008; sowie die Gegenreaktion der Diözesanversammlung: 11. Diözesanversammlung des Bistums Limburg, Beschluss vom 15.12.2008, in: [http://www.dioezesanversammlung.bistumlimburg.de/index.php?\\_10=49edd584x7354cc4f.pdf&\\_0=16&sid=a848f9a81c7434d0be4a15ca4d79f4d5](http://www.dioezesanversammlung.bistumlimburg.de/index.php?_10=49edd584x7354cc4f.pdf&_0=16&sid=a848f9a81c7434d0be4a15ca4d79f4d5) (10.07.2010).

<sup>1512</sup> STEINMANN/SCHREYÖGG, Management, 715.

auch die Ergebnisse – der Management- und Organisationstheorie entstammen. Wenn Kirche und ihre diözesanen Leitungsverantwortlichen meinen, sich aus aktuellem Anlass derartiger Instrumente bedienen zu müssen, sollten sie sie nicht als schmückendes Beiwerk zweckentfremden, sondern gemäß der Vorgaben der Betriebswirtschaftslehre einsetzen. Leitbilder sollen allen Beteiligten als Vor-Bild dienen, diese Funktion erfüllen sie ökonomisch betrachtet aber nur dann, wenn sie:<sup>1513</sup>

- so weit und intensiv wie möglich (und machbar) partizipativ erarbeitet werden,
- knapp, prägnant und verständlich formuliert sind,
- auf Illusionen, unerfüllbare Forderungen und unverbindliche Absichtserklärungen verzichten,
- zu bestehenden Ziel- und Interessenkonflikten und kontroversen Fragen klare Stellungnahmen abgeben,
- vom obersten Organ als verbindliche Leitlinie für alle Beteiligten in Kraft gesetzt werden.

Auf viele kirchliche Leitbilder und Leitlinien für Ämter- und Pastoralstrukturen trifft von diesen fünf Forderungen bislang nur die letztgenannte zu. Dabei spricht theologisch nichts gegen die Anwendung der anderen vier Grundsätze. Vielmehr kann eine Kombination dieser NPO-Grundsätze mit ekklesiologischen Vorgaben zu einer Präzisierung des kirchlichen Sendungsauftrags für die betreffenden Strukturen führen.

2. **„Geld regiert die Welt“ – und auch die Kirche bzw. die Diözesen.** Nahezu alle Diözesen gestehen ein, dass die Finanznot ein wichtiger Grund ist, die bisherigen Seelsorge- und Ämterstrukturen umzugestalten. Manchmal wird betont, dass dies nicht der Hauptgrund für den Umbau ist. Zahlen werden vorgelegt, die erkennen lassen, dass die finanzielle Lage ernst ist. Die Bilanz fällt in den Diözesen unterschiedlich aus: in einigen Fällen sind die Umstrukturierungen und Zusammenlegungen wesentlich der desolaten Haushaltslage geschuldet (z.B. Berlin, Essen), in anderen Fällen bilden die Spar- und Fusionsmaßnahmen einen gewichtigen Faktor neben anderen Gründen, etwa dem Priestermangel.

Auf dem Gebiet der ökonomischen Bewertung ihrer Handlungsfähigkeit ist Kirche gut beraten, diesbezüglich Expertenrat einzuholen und zu berücksichtigen. Ekklesiologisch bedenklich und deshalb abzulehnen sind allerdings solche Vorschläge und Maßnahmen, bei denen eindeutig der Rotstift über das Heil der Seelen regiert (z.B. Pfarrefusionen und [inzwischen wieder aufgehobener] Einstellungsstopp für Pastoralreferenten und -referentinnen in Bamberg). Unabdingbare Voraussetzung ist die realistische Kalkulation der zur Verfügung stehenden Finanzen durch kirchliche Finanzexperten, der aber – anders bzw. zusätzlich zur sonst üblichen Bilanzierung –

---

<sup>1513</sup> Vgl. zum Folgenden SCHWARZ, Management-Prozesse, 348.



eine Ausrichtung an den theologischen Maßstäben von Kirche als Heilssakrament folgen muss. Die Frage, wie eine Diözese möglichst viel einsparen kann, wird auf diese Weise zur theologischen Aufgabenstellung: Welche finanziellen Mittel sind notwendig, um Kirche unter den Menschen als Volk Gottes und *Communio* zu realisieren.

3. ***Die Zahl der Priester wird höher gewichtet als die Zahl aller Gläubigen.*** Zum Teil an erster, zum Teil an letzter Stelle, zum Teil auch nur zwischen den Zeilen artikulieren die Leitbilder und Leitlinien den (prognostizierten) Rückgang der Zahl der Priester(kandidaten) – der an manchen Orten einem Verschwinden gleichkommt – als den bzw. einen Grund für Umstrukturierungen. Weniger deutlich ist die Rede von einem Rückgang der Zahl aller Gläubigen, d.h. Getauften, sie wird zumeist paraphrasiert mit Worten, die auf die veränderte Situation christlichen Glaubens in zunehmend säkularer Gesellschaft hinweisen.<sup>1514</sup>

Die vordergründige Anpassung bestehender Seelsorge- und Pfarreistrukturen an die Zahl der Priester ist theologisch wohlbegründet, schließlich gewährleistet der priesterliche Dienst die Repräsentation Christi, des Hauptes, für alle Getauften eines Pfarreienverbunds o.Ä. Dennoch kann eine so vorgenommene Strukturanpassung leicht in Schiefelage geraten, und zwar immer dann, wenn die Zahl der verfügbaren Priester der Zahl der Gläubigen gegenüber gestellt wird. „Die von den Bischöfen und Generalvikariaten eingeleiteten Reformen verleiten Gemeinden [...] dazu, eine Gemeinde als Gemeinschaft von Glaubenden anzusehen, die so gut wie nichts zähle, die Manövriermasse sei, mit der eine Diözesanleitung beliebig umgehen könne. [...] Auf diese Weise wird aber der sakramentale Charakter der Gemeinde faktisch verkürzt auf die Sakramentalität, die gewissermaßen erst mit dem Priester in die Gemeinde Einzug hält.“<sup>1515</sup> Nimmt man Kirche als Heilssakrament ernst, so kommt die erste Priorität *allen* Getauften und Gefirmten zu; an ihren Möglichkeiten und ihrer Zahl ist die Zahl von Pfarrern bzw. Seelsorgern und Seelsorgerinnen im Dienst des ganzen Volkes Gottes zu bemessen.

4. ***Die Vielzahl der neuen Pfarreikonstrukte bietet wenig Spielraum für kirchliche Ämter, Dienste und Aufgaben.*** Die Umstrukturierungsprozesse in 25 deutschen Diözesen führten zu fast genauso vielen Pfarreikonstrukten (z.B. „Seelsorgebereich“,

---

<sup>1514</sup> ST. KNOBLOCH weist in diesem Zusammenhang auf folgende Argumentationsspirale hin: „Am lautesten sprechen die Bischöfe von den größeren Lebensräumen, in denen sich heute das Leben abspiele. Die Mobilität der Menschen stelle eine pastorale Herausforderung dar. Diesen größeren Lebensräumen müsse sich die Seelsorge strukturell anpassen, um bei den Menschen zu sein. Sie sprechen vom Katholikenmangel in den Gemeinden, insbesondere vom Gottesdienstbesuchermangel, so dass die Seelsorger ‚über die Verhältnisse‘ leben, wenn sie in ihren bisherigen kleinräumigen Strukturen weiterarbeite“ (DERS., Seelsorge: Mehr als Strukturreformen. Die Zeichen der Zeit verstehen, in: AnzSS 118 [1/2009], 5-7, 5).

<sup>1515</sup> DERS., Potential Ortsgemeinde. Ein praktisch-theologisches Plädoyer (Erster Teil), in: Orientierung 72 (2008), 204-209, 209.

„Pfarreiengemeinschaft“, „Pfarreienverbund“, „Pfarrverband“, „Gemeinschaft von Gemeinden“, „Pastoraler Raum“, „Pastoralverbund“, „Gemeindeverbund“, „Gemeinde“, „Pfarrgruppe“, „Stadtkirche“). Darüber hinaus entwickelten die diözesanen Verantwortlichen auch gesteigerte Aktivität in der Benennung der involvierten kirchlichen Amtsträger und Amtsträgerinnen (z.B. „Leitender Pfarrer“, „Priesterlicher Leiter“, „Gemeindeverbundsleiter“, „Moderator“, „pastorale Ansprechperson“).

So viel Ideenreichtum diese Umstrukturierungen ihren Namen nach auf den ersten Blick bieten, so begrenzt ist ihr Spielraum bei genauerer Analyse: Während nur wenige Diözesen allein den radikalen Schritt der Fusion mehrerer Pfarreien zu einer Pfarrei gehen und damit prinzipiell dem Standardmodell von c.515 §1 CIC/1983 (eine Pfarrei – ein Pfarrer) gerecht werden (z.B. Berlin, Erfurt, Essen, Hamburg, Hildesheim), schlägt die Mehrheit der Diözesen rechtliche Sonderwege ein, die nur für Ausnahmefälle vorgesehen sind. Einmal übernimmt dabei ein Pfarrer die pfarrliche Sorge für mehrere Pfarreien, was nach c.526 §1 nur „wegen Priestermangels oder anderer Umstände“ vorgesehen ist (z.B. in Aachen, Augsburg, Bamberg, Freiburg, Fulda, Köln, Magdeburg, Mainz, Osnabrück, Paderborn, Passau, Regensburg, Rottenburg-Stuttgart, Speyer, Trier, Würzburg); in anderen Fällen und Diözesen kommen die pfarrlichen Leitungsmodelle von c.517 §1 (Hirtensorge für mehrere Pfarreien durch Priesterteam unter Leitung eines Priesters: z.B. in Aachen, Bamberg, Eichstätt, Freiburg, Fulda, Köln, Limburg, Mainz, Paderborn, Regensburg, Rottenburg-Stuttgart, Trier) oder c.517 §2 (Priester als Moderator der Hirtensorge einer Pfarrei, mit Beteiligung von Nicht-Priestern an der Ausübung der Hirtensorge, z.B. in Limburg, Mainz) zur Anwendung, die nur für bestimmte „Umstände“ (c. 517 §1) oder „wegen Priestermangels“ (c.517 §2) vorgesehen sind. Der Befund zeigt, dass die meisten Diözesen die Möglichkeiten des Kirchenrechts in Bezug auf das Amt des Pfarrers so weit wie möglich ausnutzen, bei Ämtern und Funktionen für Diakone, Pastoral- und Gemeindereferenten und -referentinnen in den neu geschaffenen Pfarreikonstrukten jedoch relativ zurückhaltend sind. Obwohl im CIC/1983 für derartige Fälle (d.h. „wegen Priestermangels“) ausdrücklich vorgesehen, kommt die außerordentliche Gemeindeleitung für Diakone und Laien nach c.517 §2 kaum zum Einsatz. Die Ämter von Diakonen und (hauptamtlichen) Laien führen im Rahmen der pastoralen Neustrukturierung letztlich ein Schattendasein, da diese den Fokus entweder auf das Amt des Pfarrers legt oder neue Ämter, Dienste und Aufgaben für Ehrenamtliche schafft (z.B. „Verantwortliche“ in Hildesheim oder Ämter zur Bündelung von Verwaltungsfunktionen in Rottenburg-Stuttgart). Letzteres wiederum ist nicht unbedingt gleichzusetzen mit einer Aufwertung aller Getauften und Gefirmten einer Pfarrei, auch wenn so manches diözesane Dokument von der Weckung der Charismen in den einzelnen Gläubigen spricht; aufgrund mangelnder Rechte für „Hauptamtliche“ kommt nun den „Ehrenamtlichen“ in vielen Diözesen

eine Art Lückenbüßerrolle zu. Die vermeintliche Errungenschaft weit reichender Verwaltungs-Vollmachten für Ehrenamtliche (z.B. Zuständigkeit für die Kindergärten mehrerer Pfarreien in Rottenburg-Stuttgart) wird dem theologischen Gehalt von c.208 über die wahre Gleichheit aller Gläubigen „in Würde und Tätigkeit, kraft der alle je nach ihrer eigenen Stellung und Aufgabe am Aufbau des Leibes Christi mitwirken“ nicht wirklich gerecht. Ähnlich wie dieser theologisch-rechtliche Grundsatz von c.208 bleiben auch die in den diözesanen Dokumenten häufig verwendeten Termini „Kooperation“, „Teamwork“ oder „Zusammenarbeit“ oftmals Makulatur. Denn in der Praxis fehlt es an deren Umsetzung gleichermaßen wie im Fall der Übertragung geschlechtergerechter Sprache (der Dokumente) in die pastorale Ämterwirklichkeit vor Ort. Wenn Leitbilder und Leitlinien nicht mehr abgeben als „schöne Worte“ und „leere Formeln“, werden ihr Erarbeitungsprozess und ihre Existenz genauso fragwürdig wie der (mangelnde) Umsetzungswille aller Beteiligten.

„Als vorrangiges Ziel der pastoralen Neuordnungen geben die (Erz-)Diözesen die *Erneuerung der missionarischen Dimension der Kirche* an. Auf dieses Ziel hin werden die konkreten Schritte der pastoralen Neuordnung orientiert. [...] Die *Stärkung der Communio der Kirche* und die Wahrung ihrer Einheit soll vor allem durch Verbesserung und Intensivierung der Kooperation der verschiedenen Dienste und Ämter, Organisationsformen und Institutionen erreicht werden.“<sup>1516</sup> Im Anschluss an eine vergleichenden Übersicht der Deutschen Bischofskonferenz zu den pastoralen Umstrukturierungen und Leitlinien deutscher Diözesen werden diese Aussagen als „Zusammenfassung“ dargeboten. Stellvertretend für alle Leitbild- und Leitlinienprozesse der verschiedenen diözesanen Strukturen und Ämter sei hier positiv angemerkt, dass die Diözesen die Vision von Kirche, Heilssakrament für die Welt zu sein, zumindest der Formulierung nach nicht aus den Augen verloren haben – schließlich spricht die Zusammenfassung gleich im ersten Satz von der „Erneuerung der missionarischen Dimension der Kirche“. Nicht immer ist das, was in den diözesanen Leitbildern und Leitlinien ausführlich und nachdrücklich als Ziel beschrieben wird, wirklich die eigentliche Triebkraft, die alles antreibt. „Gelegentlich entsteht beim Lesen von Leitbildern [...] der Eindruck, sie seien schönfärberisch und wortgewaltig als bloße Marketing- oder Public-Relations-Botschaft von der Kommunikationsabteilung verfertigt worden“,<sup>1517</sup> urteilt P. SCHWARZ, Experte für NPO-Management. Angesichts der oben vorgestellten Triebkräfte hinter den diözesanen Leitbildern und Leitlinien lässt sich dieser Anfangsverdacht auch für die untersuchten kirchlichen Dokumente nicht von der Hand weisen. Die Sehnsucht nach einer „heilen“, d.h. nicht von Glaubens-, Finanz- oder Personalnöten geplagten Welt, ist offensichtliche Antriebskraft hinter vielen aktuellen diözesanen Dokumen-

<sup>1516</sup> Neuorientierung der Pastoral, 132 [Hervorhebungen wie im Original].

<sup>1517</sup> SCHWARZ, Management-Prozesse, 347.

ten. Prinzipiell ist gegen diese Antriebskräfte und die Anwendung der nicht-theologischen Methode im kirchlichen Bereich nichts einzuwenden, bedenklich wird es allerdings dann, wenn die Diözesen angesichts der externen Heilsversprechen den Heilsauftrag Christi aus den Augen verlieren.

### **4.3.2 „Spirituelles Management“ – Treibgut oder Rettungsanker?**

Als geradezu sportlich lassen sich die Ambitionen bezeichnen, die viele deutschsprachige Diözesen in den letzten zehn Jahren an den Tag gelegt haben und legen: die einen reiten waghalsige Manöver auf der Planungs- und Umstrukturierungswelle, andere schwimmen in dieser Welle einfach mit und lassen sich von ihr treiben, wieder andere Diözesen versuchen verzweifelt, ihren Kopf im Sog schwindender Personal-, Finanz- und Gläubigenressourcen über Wasser zu halten.

Nach Jahren der generalstabsmäßigen Planung in den Diözesen, der sorgfältig erarbeiteten Prioritäten- oder Posterioritätenlisten für Seelsorgeaufgaben, der unzähligen Richtlinien und Leitlinien für die „Profilierung des kirchlichen Kerngeschäfts“, der Management-Leitfäden und Delegationsformulare für das Seelsorgepersonal in Pfarreienverbünden gewinnt in jüngerer Zeit ein Thema an Bedeutung, das inmitten der diözesanen Umstrukturierungen in Vergessenheit geraten zu sein schien: „Spiritualität“. Immer mehr kirchliche Amtsträger und Amtsträgerinnen in Pfarreien, Dekanaten und Ordinariaten fordern (wieder) mehr Spiritualität in der Seelsorge ein: So ist zum Beispiel die Rede von „Steuerung als spirituell-pastoraler Herausforderung“,<sup>1518</sup> man macht sich zunehmend Gedanken über „Spiritualität und Leitungskultur in kirchlichen Strukturen“ oder über „Führen und Leiten als geistliche Aufgabe“.<sup>1519</sup> Der Generalvikar der Diözese Würzburg erinnert daran, „dass es vor jeder Veränderung von Strukturen um eine Vertiefung der Spiritualität gehe, die all dem zugrunde liegt“,<sup>1520</sup> die Erzdiözese Freiburg im Breisgau ruft nach umfassenden Umstrukturierungen ein „Jahr der Berufung“ aus, mit dem sie alle Getauften und Gefirmten wieder mehr für ihre Sendung in Kirche und Welt sensibilisieren möchte. Und in Anlehnung an oder auch als Gegenentwurf zu diö-

---

<sup>1518</sup> SCHUSTER, N., Welche Balanced Scorecard braucht die Kirche? Steuerung als pastoral-spirituelle Herausforderung, in: KRIEGER, W./SIEBERER, B. (Hrsg.), Der Geist macht lebendig. Pastorale Spiritualität in Zeiten des Umbruchs, Kevelaer 2006, 23-44, 33-44.

<sup>1519</sup> Vgl. hierzu z.B. das Institut für Kirche, Management und Spiritualität in Münster ([www.ikms.eu](http://www.ikms.eu)) sowie verschiedene Tagungen der „Arbeitsgemeinschaft Theologie und Spiritualität“ (AGTS) oder anderer Institutionen und theologischen Fakultäten in den vergangenen Jahren: „Führen und Leiten als geistliche Aufgabe“ (AGTS-Tagung 2006), „Spiritualität und Leitungskultur in kirchlichen Strukturen“ (Tagung der Theologischen Fakultät Luzern, 2006).

<sup>1520</sup> PRESSESTELLE DES ORDINARIATS WÜRZBURG, Strukturen brauchen Spiritualität (Vollversammlung des Diözesanrats am 25.10.2008), in: [http://www.dioezesanrat.bistum-wuerzburg.de/bwo/dcms/sites/bistum/pfarreien/angebote\\_dioezesanrat/nachrichten.html?f\\_action=show&f\\_newsitem\\_id=25103](http://www.dioezesanrat.bistum-wuerzburg.de/bwo/dcms/sites/bistum/pfarreien/angebote_dioezesanrat/nachrichten.html?f_action=show&f_newsitem_id=25103) (10.07.2010).

zesane(n) Umstrukturierungsleitlinien entwerfen Theologen zum Beispiel einen „geistlichen Sieben-Punkte-Plan für Seelsorger und Seelsorgerinnen“ oder „Leitlinien für eine spirituelle Pastoral“.<sup>1521</sup>

Woher rührt diese spirituelle (Neu-)Besinnung auf kirchliche (Ämter-)Strukturen? Die immer lauter werdenden Rufe nach „spirituellem Management“ in der Kirche sind ambivalent zu beurteilen. Zu einem nicht geringen Teil resultieren sie aus kirchenexternen Faktoren, d.h. sie werden von außen an die Kirche herangetragen und zwar von Seiten der Managementexperten. Denn Spiritualität ist gegenwärtig nicht nur ein überall – also auch außerhalb von Kirche – anzutreffender „Megatrend“,<sup>1522</sup> sondern seit einigen Jahren auch eine neue Komponente (betriebswirtschaftlicher) Management-Konzepte. Holten sich die Führungsetagen von Unternehmen und Konzernen vor nicht allzu langer Zeit noch kirchliche Amtsträger und Ordensleute zu Vorträgen und Fortbildungen für Führungskräfte ins Haus, um deren spirituelle und charismatische Kompetenz zu schulen,<sup>1523</sup> so kommen nun die Manager und Experten der Unternehmens- und Organisationsberatungen auf die Verantwortlichen in den Diözesen zurück und bringen dort ihre – ursprünglich von Kirchenleuten vermittelten – Ratschläge zur (Re-)Spiritualisierung kirchlicher Strukturen gewinnbringend zum Einsatz. Die gegenwärtigen innerkirchlichen Rufe nach einer „Heimholung“ der Spiritualität in die eigenen Reihen sind also zum Teil hausgemacht, denn vielerorts hat man die spirituelle Komponente und unsichtbare Seite der komplexen Wirklichkeit Kirche angesichts der Umstrukturierungen und mehr ökonomischen als theologischen Managemententscheidungen aus den Augen verloren.<sup>1524</sup> In der Hauptsache kommen die Rufe zur Rückbesinnung auf die Spirituali-

<sup>1521</sup> Vgl. BRANTZEN, H., Spiritualität zwischen Seelsorge und Kirchensorge. Ein geistlicher Sieben-Punkte-Plan, in: AnzSS 118 (1/2009), 11-15; LAMBERT, W., Gemeinde die Leben atmet. Leitlinien und Anregungen für eine spirituelle Pastoral, in: KRIEGER, W./SIEBERER, B. (Hrsg.), Der Geist macht lebendig. Pastorale Spiritualität in Zeiten des Umbruchs, Kevelaer 2006, 86-106.

<sup>1522</sup> Sich gegenwärtig dem Phänomen der Spiritualität anzunähern, bedeutet mit Unübersichtlichkeit zu rechnen. Denn Spiritualität ist inzwischen nicht mehr Alleinstellungsmerkmal der (katholischen) Kirche, sondern „derzeit einer der gängigsten Begriffe aller möglichen religiösen Sprachspiele. Aus semantischer Perspektive ist Spiritualität mit Sicherheit ein Megatrend. [...] Als Containerbegriff ist Spiritualität eine unbestimmte Chiffre zur Bezeichnung höchst disparater Angebote, Übungen, Traditionen, Zustände, Gefühle und Wirklichkeitsdeutungen“ (BENKE, CHR., Was ist (christliche) Spiritualität? Begriffsdefinitionen und theoretische Grundlagen, in: ZULEHNER, P.M. (Hrsg.), Spiritualität – mehr als ein Megatrend. Gedenkschrift für Kardinal DDr. Franz König, Ostfildern 2004, 29-43, 29). J. SUDBRACK bezeichnet Spiritualität sogar als „das Herzwort der schwer fassbaren ‚Neuen Religiosität‘“ jenseits aller Kirchen, Glaubensrichtungen und Religionen (DERS., Spiritualität. VIII. Neureligiös, in: LThK<sup>3</sup> 9, 860).

<sup>1523</sup> Vgl. z.B. die Vorträge der beiden Diözesanbischöfe SCHWARZ, Kirche und Management sowie LEHMANN, Profilschärfung oder Konzentration auf das Kerngeschäft; vgl. verschiedene Ratgeber von Ordensleuten (zusammen mit Unternehmensberatern) für Manager, z.B. ASSLÄNDER, F./GRÜN, A., Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel, Münsterschwarzach<sup>2</sup> 2007; SCHMITZ, U./ZWIERLEIN, E., Management und Spiritualität. Ein Erfahrungsbuch, Würzburg 2009; DIENBERG, TH./FASEL, GR./FISCHER, M. (Hrsg.), Spiritualität & Management (Kirche – Management – Spiritualität 1), Berlin 2007.

<sup>1524</sup> Zur Bestätigung dieser Tatsache vgl. z.B. die Führungsgrundsätze und das Leitbild des Generalvikariats Hildesheim (in Abschnitt 4.3.1.2 in dieser Arbeit) oder das kritische Resümee zu den diözesanen Leitlinien- und Leitbild-Dokumenten in 4.3.1.9 Die „schöne neue Welt“ der pastoralen Planung.

tät kirchlicher Strukturen und die Forderungen nach „spirituellem Management“ tatsächlich vorwiegend aus den eigenen Reihen der Kirche. Vor allem kirchliche Amtsträger und Amtsträgerinnen in den neu strukturierten pastoralen Einheiten beklagen spirituelle Defizite in diözesanen Leitbildern, Leitlinien, Berufsprofilen und Aufgabenumschreibungen wie in ihrer täglichen Arbeit. Die diözesanen Leitungsverantwortlichen müssen sich dann zum Beispiel die Vorwürfe gefallen lassen, dass ihre Strukturpläne mehr von Effizienz und Erfolgsdenken als von Spiritualität und Mysterium zeugen, dass sie Organisatorisches gegen Spirituelles ausspielen, dass sie Kirche zur „evaluierten Religionsbehörde“ statt zur „Communio sanctorum“ machen, mehr „thematische Präsentationen“ als „heilige Feiern“, mehr „Kalkulation“ als „Verheißung“ und mehr „Professionalität als Spiritualität“ fördern.<sup>1525</sup>

Zum wiederholten Mal in der Kirchengeschichte weisen diese aktuellen Vorwürfe auf eine Zerreißprobe der Kirche hin: Eine übermäßige Konzentration auf kirchliche (Ämter-)Strukturen birgt die Gefahr in sich, dem Nestorianismus zu verfallen und das Heil allein in der sichtbaren Gestalt(ung) der Kirche zu suchen. Eine Überbetonung des spirituellen Charakters der Kirche ist der Gefahr des Monophysitismus nahe und vernachlässigt notwendige strukturelle Veränderungen in der Kirche. Auch wenn die zuletzt genannten Hinweise kirchlicher Amtsträger und Amtsträgerinnen auf spirituelle Defizite in den diözesanen Strukturplanungen noch lange keinem Monophysitismus gleichkommen, machen sie doch auf eine nestorianische Gefährdung vieler Diözesanleitungen und kirchlichen Verantwortlichen aufmerksam: manche Strukturreformen und pastoralen Leitlinien hinterlassen den Eindruck, die theologischen Grundlagen des Zweiten Vatikanums und des kirchlichen Gesetzbuchs zugunsten von Management-Entscheidungen zur (kurzfristigen) Beseitigung personeller und finanzieller Engpässe hintanzustellen.

„Die sogenannten ‚Strukturprobleme‘, die Pläne zur ‚zeitgemäßen Erneuerung‘ – alles wichtige Dinge, aber nicht die grundlegendsten; von Plänen zu institutionellen Reformen alles zu erwarten, wäre unsinnig [...]. Wenn sie nicht in einen größeren Zusammenhang hineingestellt werden, in den Dienst einer inneren Erneuerung, bleiben sie reine technokratische Manipulationen, die bis in ihre scheinbaren Erfolge hinein schädlich sind durch den Geist, den sie auszubreiten helfen“,<sup>1526</sup>

urteilte schon vor vierzig Jahren der französische Jesuit H. DE LUBAC (1896-1991). Die Fragen, wie Kirche ihren Auftrag, Heilssakrament für die Welt zu sein, verwirklichen kann, sind in den Jahrzehnten seit dem Zweiten Vatikanum nicht gerade weniger geworden, ebenso die Antworten und Lösungsversuche dazu. Bei den aktuell anstehenden kirchlichen Aufgaben und Strukturveränderungen gilt indes nach wie vor und immer

<sup>1525</sup> Vgl. KALLEN, W., Vom wehrlosen Mysterium. Spirituelle Notizen im Umbruch der Kirche, in: GuL 82 (2009), 86-104, 93-98; KNOBLOCH, ST., Professionalität versus Spiritualität in der Seelsorge? Zu einer falschen Alternative, in: AnzSS 117 (1/2008), 11-14, 11f.

<sup>1526</sup> LUBAC, H. DE, Krise zum Heil? Eine Stellungnahme zur nachkonziliaren Traditionsvergessenheit, Berlin 2002, 73 [frz. Originalausgabe: DERS., L'église dans la crise actuelle, Paris 1969].

wieder neu: Es „ist vor allem nach dem Gewicht des Mysteriums im Selbstverständnis der Kirche zu fragen, zumal die Logik des Umbaus vorwiegend durch das Interesse an finanzieller Sicherung und an der Erhaltung flächendeckender Strukturen bestimmt ist. Der hohe praktische Regelungsdruck verhindert oft eine gründliche theologische Deutung und geistliche Fundierung der radikalen Umbrüche. Spirituelle Atemnot droht. [...] Eine neue Form kirchlicher Organisation bedarf einer vorausgehenden spirituellen Grundintention, aus der die neue Form erwachsen kann. Sonst steht zu befürchten, dass das erneuerte Haus nicht ‚auf Fels‘, sondern ‚auf Sand‘ gebaut wird, das den Stürmen nicht standzuhalten vermag.“<sup>1527</sup>

Die komplexe Wirklichkeit der Kirche stellt nicht eben geringe Ansprüche an ihre Organisation: weder die besten Managementmethoden noch die besten Spiritualitätskonzepte im Rahmen der Ausübung kirchlicher Ämter, Dienste und Aufgaben sind für sich allein geeignet, Kirche als Heilssakrament Christi schon jetzt Realität werden zu lassen. Die Kirche und ihre Ämterstruktur bedürfen des Managements, allerdings eines spezifisch kirchlichen bzw. „spirituellen Managements“. Der Schweizer Theologe D. KOSCH, der in seiner Tätigkeit als Bibliker und Kirchenmanagement-Experte beide Rationalitäten verbindet, sieht die Kirche, die „spirituelles Management“ im Geist Christi betreiben möchte, vor vielfachen Herausforderungen:

- „Sie braucht den Mut zum Wesentlichen und zum eigenen Profil. Schwerpunktsetzung ist wichtiger als Vollständigkeit.
- Sie braucht den Mut zum Experiment: Auf neue Fragen neue Antworten zu suchen und damit neue Erfahrungen zu machen, ist wichtiger als garantierter Erfolg.
- Sie braucht den Mut zur Wahrhaftigkeit: Die Realitäten, auch wenn sie schwierig sind, beim Namen zu nennen, ist wichtiger als das Aufrechterhalten von überkommenen Bildern, die nicht mehr der Wirklichkeit entsprechen.
- Sie braucht den Mut zum Aushalten und Austragen von Spannungen und Konflikten: Der Zerrissenheit unserer Welt und Gesellschaft und der Vielfalt und Unübersichtlichkeit sowie den Zielkonflikten innerhalb der Kirche Rechnung zu tragen, ist wichtiger als die Befriedigung des Bedürfnisses nach Harmonie.
- Sie braucht den Mut, den Glauben mit Managementkonzepten, die Hoffnung mit Finanzplänen und Entwicklungszielen, und die Liebe mit modernen Führungsgrundsätzen ins Gespräch zu bringen. Das komplexe und anspruchsvolle Miteinander von Treue zum Evangelium und modernem Management ist ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit der Kirche.“<sup>1528</sup>

Zur Realisierung ihres Grundauftrags, schon jetzt Heilssakrament Christi für die Welt zu sein, ist Kirche also gut beraten, ihre Ämterstruktur nicht länger in Konfrontation, sondern in Kombination von Spiritualität und Management zu organisieren.

---

<sup>1527</sup> KALLEN, Vom wehrlosen Mysterium, 86.

<sup>1528</sup> KOSCH, Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch, 242f.





## Schluss: Kirchliche Ämterstruktur zwischen Soll und Planungszwang

„Wenn ein Volk dabei ist, in allen Dingen schwach und ineffektiv zu werden, fängt es an, von Effizienz zu reden.“<sup>1529</sup> Die Tatsache, dass viele deutsche Diözesen aufgrund offensichtlicher Nöte, wie zum Beispiel Mangel an Finanzen, Personal und/oder Gläubigen, in den letzten Jahren zunehmend finanzielle, personelle und räumliche Umstrukturierungsmaßnahmen durchführen, verleiht dem Bonmot G. K. CHESTERTONS aus dem Jahr 1905 heute neue Aktualität. Angesichts der Vorgänge und Planungen rund um Struktur- und Pastoralpläne, territoriale Neuumschreibungen von Pfarreien und neue Grenzziehungen für die Tätigkeit kirchlicher Amtsträger und Amtsträgerinnen in der Pfarrseelsorge macht es den Anschein, dass das Diktum „Not lehrt beten“ sich mehr und mehr ummünzt in „Not lehrt managen und delegieren“. Schließlich zeigt die Analyse der aktuellen Planungs- und Reorganisationsprozesse in den Diözesen mehrere Auffälligkeiten: So gut wie keine Diözese kommt mehr ohne (pastorale) Leitbilder und Leitlinien aus, „Geld regiert die Welt“ und auch die Diözesen, die Zahl der Priester wird höher gewichtet als die Zahl der Gläubigen, die Vielzahl der neuen Pfarreikonstrukte bietet wenig Spielraum für die Vielfalt kirchlicher Ämter, Dienste und Aufgaben für Männer und Frauen des Volkes Gottes, wie sie das neue Kirchenrecht des CIC/1983 im Zuge des Zweiten Vatikanischen Konzils prinzipiell eröffnet.

Die Betrachtung der katholischen Kirche und ihrer Ämterstruktur in der Perspektive von Kirchenrecht und Organisationsmanagement hat gezeigt, inwiefern – selbst und auch – Kirche die üblichen Muster der ökonomischer (Re-)Organisation nutzt, anlässlich ihres eigenen Sendungsauftrags und ihrer eigenen Lehre andere Wege geht und welche Qualität die Übertragbarkeit dieser Bemühungen haben. Die Tatsache, dass sich Kirche zur Optimierung ihrer „komplexen Wirklichkeit“ auf der Ebene von Diözesan- und Pfarreistrukturen in den letzten Jahren vermehrt Rat von Experten des „freien Marktes“ holt, kann auf verschiedene Weise gedeutet werden: Einmal zeugt dieses Vorgehen von Dialogbereitschaft und Wertschätzung für die kooperierenden Disziplinen der Sozialwissenschaften, zum Anderen kann dies aber auch eigene Ratlosigkeit angesichts der wiederholt auftretenden bzw. nicht abnehmenden Probleme bedeuten, zum Dritten verbirgt sich hinter der überaus großen Begeisterung und Anhänglichkeit der Kirche an die Trends des Organisationsmanagements sicherlich auch ein Verdrängen weitaus grund-

---

<sup>1529</sup> CHESTERTON, G.K., *Heretics*, London 1905 (Neuausgabe: London 1960), 20. Englischer Originaltext (im Kontext): „When everything about a people is for the time growing weak and ineffective, it begins to talk about efficiency. So it is that when a man's body is a wreck he begins, for the first time, to talk about health. Vigorous organisms talk not about their processes, but about their aims. There cannot be any better proof of the physical efficiency of a man than that he talks cheerfully of a journey to the end of the world. And there cannot be any better proof of the practical efficiency of a nation than that it talks constantly of a journey to the end of the world, a journey to the Judgment Day and the New Jerusalem.“

legenderer, bisher nicht in Angriff genommener Probleme kirchlicher (Ämter-) Strukturen.

Woran liegt es, dass sich viele deutsche Diözesen lieber fachfremde Organisations- und Personalentwickler ins „Haus des Herrn“ holen und anstatt des ekklesiologischen Prinzips der *ecclesia semper reformanda* mehr auf das der „*Kirche als lernende Organisation*“ setzen? Ist das Qualitätsmanagement des kirchlichen Dienstes am Ende die Möglichkeit schlechthin, die unterschiedliche Qualität von gemeinsamem und besonderem Priestertum nach LG 10 zu messen?

1. Nach dem Verständnis des Zweiten Vatikanums, wonach Kirche *Mysterium – Sakrament – Zeichen und Werkzeug – komplexe Wirklichkeit in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt* ist, sind Gegenüberstellungen dieser Art und Frontenbildungen zwischen Theologie und Ökonomie, zwischen Kirchenrecht und Organisationsmanagement im Grunde obsolet. Denn von Christus her, also von Anfang an, ist Kirche nicht als statische *societas perfecta* angelegt, sondern als *Heilssakrament* in dynamischer Hinwendung zu Gott und den Menschen. Das bedeutet, dass Kirche, ihre Aufgabe, ihre Strukturen immer im Austausch mit der jeweiligen Gegenwart und den Bedingungen der Zeit stehen müssen. Diese Aktivität und Pluralität ist allerdings nicht beliebig, sondern hat sich stets an zwei Bezugspunkten zu orientieren: Zum einen muss sich Kirche erkennbar auf ihre heilsgeschichtliche Basis beziehen, an der Gott sein *Volk Gottes* in seinen Dienst ruft. Zum Rückbezug auf das erwählende Handeln Gottes gehört zugleich das Ernstnehmen der Gegenwart und ihrer Herausforderungen.

2. Da Kirche mit ihren Strukturen, Ämtern etc. nicht zum Selbstzweck existiert, sondern Sinn und Ziel in Christus und in der Realisierung des Reiches Gottes hat, ist ihr das Planen, Organisieren, Managen, Strukturieren je nach den Bedingungen der Gegenwart und der Menschen in der Welt aufgegeben und inhärent. Als zeichenhaft-sakramentale Antizipation des eschatologischen Heils ist Kirche keine für sich bestehende Größe, vielmehr hat sie den Auftrag, von sich weg und über sich hinaus auf das Heil der Menschen und auf das Heil der Welt zu weisen. Als *Heilssakrament für die Welt* hat sie sich ständig selbst zu überschreiten und ihre Mittel und Werkzeuge an ihrem Auftrag und ihrem Ziel effizient und optimal, das heißt: so gut wie möglich, auszuwählen und anzuwenden. Im Hinblick auf ihren Ursprung und ihr Ziel darf, kann und muss Kirche Management für ihre Strukturen und Ämter betreiben.

3. Kirche als *Volk Gottes* ist im Hl. Geist unterwegs als Pilgerschaft. Zur Realisierung der Zielsetzung, das Reich Gottes schon jetzt präsent werden zu lassen, sind Kirche und ihre Leitungsverantwortlichen gut beraten, als Ganzes und gemeinsam als Volk Gottes, das heißt mit allen Gliedern dieser Gemeinschaft, nach den eigenen Ressourcen zu gra-

ben und diese zum Heil der Menschen optimal einzusetzen, alles andere käme einer Ressourcenverschwendung und Behinderung des Wirkens des Hl. Geistes gleich.

4. Zur Erfüllung dieser Aufgaben, also zur Leitung der „Grabung nach Ressourcen“, benötigt Kirche überzeugende Amtsträger und Amtsträgerinnen im Dienst des Volkes Gottes. Kirche ist *Mysterium – Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug – komplexe Wirklichkeit in sichtbarer und unsichtbarer Gestalt*. Aufgrund dieser kirchlichen Spezifika ist ein Amt in der Kirche kein „Job“ wie jeder andere. Wer Kirche als Heilssakrament Gottes lebendig werden lassen will, das heißt den Menschen Weg-Weiser zum Reich Gottes sein soll, muss sich für Kirche als komplexe Wirklichkeit engagieren und sich mit ihr identifizieren. Identifikation entsteht in hohem Maße durch Motivation, gerade im *Heilssakrament Kirche* sind deshalb demotivierende Faktoren, wie (personelle) Notlösungen und Flickwerk beständig abzubauen und gänzlich zu vermeiden.



## Abkürzungsverzeichnis

[!]	sic (d.h. Hinweis auf Fehler bzw. Betonung im Originalzitat)
AA	Apostolicam actuositatem. Decretum de apostolatu laicorum – Dekret des Zweiten Vatikanischen Konzils über das Apostolat der Laien vom 18. November 1965
AAS	Acta Apostolicae Sedis, Rom 1909ff.
Abl.	Amtsblatt
ABPB	Aachener Beiträge zu Pastoral- und Bildungsfragen, Aachen 1967ff.
ABWL	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Bea, F.X./Friedl, B./ Schweitzer, M., 3 Bde., 9. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2004 (Bd. 1: Grundfragen), 2005 (Bd. 2: Führung), 2006 (Bd. 3: Leistungsprozess).
AD II	Acta et documenta concilio oecumenico Vaticano II apparando, series II (praeparatoria), 4 vol. in 11 partibus, Typis Pol. Vaticanis 1964-1995.
AfkKR	Archiv für katholisches Kirchenrecht, Mainz 1857ff
AfkS Dossier	Dossier der Arbeitsstelle für kirchliche Sozialforschung, Wien 1994ff.
AG	Ad gentes. Decretum de activitate missionali Ecclesiae – Dekret des Zweiten Vatikanischen Konzils über die missionarische Tätigkeit der Kirche vom 7. Dezember 1965
AGTS	Arbeitsgemeinschaft Theologie und Spiritualität
AktG	Aktiengesetz
a.M.	am Main
Anm.	Anmerkung
AnzSS	Anzeiger für die Seelsorge, Freiburg i.Br. 1892ff.
APrTh	Arbeiten zur Praktischen Theologie, Berlin 1991ff.
Arbeitshilfen	Arbeitshilfen, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 1970ff.
Art.	Artikel
AS	Acta Synodalia sacrosancti concilii oecumenici Vaticani II, 6 vol. in 32 partibus, Appendix (2 vol.), Indices, Typis Polyglottis Vaticanis 1970-1980.
ASS	Acta Sanctae Sedis, Rom 1865-1908.
BCC	Balanced Church Card (vgl. BSC, Balanced Scorecard)
Bd., Bde.	Band, Bände
BKV <sup>2</sup>	Bibliothek der Kirchenväter
BSC	Balanced Scorecard
BWL	Betriebswirtschaftslehre
BzMK	Beihefte zum Münsterischen Kommentar, Essen 1986ff.

bzw.	beziehungsweise
c., cc.	canon, canones (CIC/1983)
ca.	circa
can.	canon
CCEO <i>bzw.</i>	
CCEO/1990	Codex Canonum Ecclesiarum Orientalium – Gesetzbuch der katholischen Ostkirchen vom 18. Oktober 1990
CD	Christus Dominus. Decretum de pastorali Episcoporum munere in Ecclesia – Dekret über das Hirtenamt der Bischöfe in der Kirche vom 28.10.1965
CGG	Christlicher Glaube in moderner Gesellschaft. Enzyklopädische Bibliothek in 30 Themen- und 7 Quellenbänden, hrsg. v. Böckle, M./Kaufmann, F.X./Rahner, K. u.a., Freiburg i.Br. 1980-1982.
CIC	(i.d.R.) für CIC/1983
CIC/1917	Codex Iuris Canonici – Gesetzbuch der katholischen Kirche vom 27. Mai 1917
CIC/1983	Codex Iuris Canonici – Gesetzbuch der katholischen Kirche vom 25. Januar 1983
Comm. Commonitorium	(des Vinzenz von Lerin)
Communicationes	
Communicationes	hrsg. v. Pontificia Commissio Codici Iuris Canonici recognoscendo (ab 1984: Pontificia Commissio Codici Iuris Canonici Authentice interpretando, ab 1989: Pontificium Consilium de Legum Textibus Interpretandis), Città del Vaticano 1969ff.
Conc(D)	Concilium. Internationale Zeitschrift für Theologie, Einsiedeln/Mainz 1965ff.
ders.	derselbe
dies.	dieselbe(n)
Diak	Diakonia. Internationale Zeitschrift für die Praxis der Kirche, Mainz/Wien 1970ff.
DH	Denzinger, H., Enchiridion symbolorum, definitionum et declarationum de rebus fidei et morum – Kompendium der Glaubensbekenntnisse und kirchlichen Lehrentscheidungen, verbessert, erweitert, ins Deutsche übertragen und unter Mitarbeit v. H. Hoping hrsg. v. Hünemann, P., Freiburg i.Br. u.a. <sup>41</sup> 2007.
d.h.	das heißt (z.B. in manchen Zitaten drin!)
d.i.	das ist
DiH	Dignitatis Humanae. Declaratio de libertate religiosa – Erklärung des Zweiten Vatikanischen Konzils über die religiöse Freiheit vom 7. Dezember 1965
DIN	Deutsche Industrie-Norm(en), Deutsches Institut für Normung e.V.
Diss.T	Dissertationen. Theologische Reihe, St. Ottilien 1983ff.
dt.	deutsch

Dt. Bischöfe	Die deutschen Bischöfe, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 1967ff.
DtPfrBl	Deutsches Pfarrerblatt, Stuttgart 1897ff.
DV	Dei verbum. Constitutio dogmatica de Divina revelatione – Dogmatische Konstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils über die göttliche Offenbarung vom 18. November 1965
DWI-Info	Forum, Materialien, Informationen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts, Heidelberg 1978ff.
ebd.	ebenda
EFQM	European Foundation for Quality Management
EHS.VBWL	Europäische Hochschulschriften, Reihe 5: Volks- und Betriebswirtschaftslehre
EHS.T	Europäische Hochschulschriften, Reihe 23: Theologie.
Einf.	Einführung
engl.	englisch (in Bezug auf die Sprache)
Erg.-Bd.	Ergänzungsband
Erg.-Lfg.	Ergänzungslieferung
etc.	et cetera (und so weiter)
f	folgende (Seite)
ff	folgende Jahre
frz.	französisch(e)
FS	Festschrift
FThSt	Freiburger theologische Studien, Freiburg i.Br. 1910ff.
FTS	Frankfurter theologische Studien, Frankfurt a.M. 1969ff.
FulSt	Fuldaer Studien, Fulda 1987ff.
FVRR	Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht, Freiburg/Schweiz 1998ff.
FzK	Forschungen zur Kirchenrechtswissenschaft, Würzburg 1986ff.
Gabler	Gablers Wirtschaftslexikon, 4 Bde., 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2004.
GeKiWi	Gesellschaft, Kirche, Wirtschaft. Internationale Stiftung Humanum, Köln 1973ff.
GFTP	Grenzfragen zwischen Theologie und Philosophie, Bonn 1936-1979.
GG	Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland
ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
griech.	(alt)griechisch(e)
GPdBW	Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Berlin

GS	Gaudium et spes. Constitutio pastoralis de Ecclesia in mundo huius temporis – Pastoralkonstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils über die Kirche in der Welt dieser Zeit vom 7. Dezember 1965
GThF	Greifswalder Theologische Forschungen, Greifswald 1933ff.
GuL	Geist und Leben. Zeitschrift für Aszese und Mystik, Würzburg 1947ff.
G.Z.	Gabriele Zinkl (in Gebrauch i.V.M. den Hinweis auf Texthervorhebungen in Zitaten u.Ä.)
HdbKathKR <sup>1</sup>	Handbuch des katholischen Kirchenrechts, 1. Auflage, hrsg. v. Listl, J./Müller, K./Schmitz, H., Regensburg 1983.
HdbKathKR <sup>2</sup>	Handbuch des katholischen Kirchenrechts, 2. Auflage, hrsg. v. Listl, J./Schmitz, H., Regensburg 1999.
HDG	Handbuch der Dogmengeschichte, hrsg. v. Schmaus, M./Geiselman, J./Grillmeier, A. u.a., Freiburg i.Br. 1951ff.
HerKorr	Herder-Korrespondenz, Freiburg i.Br. 1946ff.
HFth <sup>2</sup>	Handbuch der Fundamentaltheologie, 2. Auflage, 4 Bde., hrsg. v. Kern, W./Pottmeyer, H.J./Seckler, M., Tübingen 2000.
HL	Heilig(er)
Hochl.	Hochland. Monatsschrift/Zeitschrift für Gebiete des Wissens (Literatur) und der (schönen) Künste, München u.a. 1903/04ff.
Hrsg., hrsg.	Herausgeber, herausgegeben
HThK Vat.II	Herders Theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil, 5 Bde, hrsg. v. Hünemann, P./Hilberath, B.J., Freiburg i.Br. u.a. 2004f.
i.Br.	im Breisgau
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im eigentlichen Sinn
IkaZ	Internationale katholische Zeitschrift Communio, Frankfurt a.M. 1972ff.
IM	Inter Mirifica. Dekret des Zweiten Vatikanischen Konzils über die Sozialen Kommunikationsmittel vom 4. Dezember 1963
Index verborum	Index verborum cum documentis Concilii Vaticani Secundi, paravit Ochoa, X., Roma 1967.
ISO	International Organization for Standardization, Internationale Normierungs-Organisation
i.S.v.	im Sinn von
IThS	Innsbrucker theologische Studien, Innsbruck 1978ff.
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinn
JEBO	Journal of Economic Behavior and Organization, New York 1968ff.



KanR	Kanonisches Recht. Lehrbuch aufgrund des Codex Iuris Canonici, begründet v. Eichmann, E., fortgeführt v. Mörsdorf, K., neu bearbeitet v. Aymans, W., 3 Bde., 13. völlig neu bearbeitet Auflage, Paderborn u.a. 1991 (Bd. I), 1997 (Bd. II), 2007 (Bd. III).
KrBib	Kirchenrechtliche Bibliothek, Münster 1999ff.
KStKR	Kirchen- und Staatskirchenrecht, Paderborn u.a. 2004ff.
lat.	lateinisch
LBw	Lexikon der Betriebswirtschaft. Über 3000 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf, hrsg. v. Schneck, O., München <sup>3</sup> 1998.
LebSS	Lebendige Seelsorge, Würzburg 1937ff.
LebZeug	Lebendiges Zeugnis, Paderborn 1946ff.
LG	Lumen gentium. Constitutio dogmatica de ecclesia – Dogmatische Konstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils über die Kirche vom 21. November 1964
LG Synopsis	Constitutionis Dogmaticae Lumen Gentium Synopsis Historica, hrsg. v. Alberigo, G./Magistretti, F., Bologna 1975.
LKDog	Lexikon der katholischen Dogmatik, hrsg. v. Beinert, W., Neuauflage, Freiburg i.Br. u.a. 1997.
LKStKR	Lexikon für Kirchen- und Staatskirchenrecht, 3 Bde., hrsg. v. Campenhausen, A. von/Riedel-Spangenberg, I./Sebott, R., Paderborn u.a. 2000 (Bd. 1), 2002 (Bd. 2), 2004 (Bd. 3).
LLG	Leiten – Lenken – Gestalten. Theologie und Ökonomie, Gütersloh 1997-2006, Berlin 2007ff.
LS	Lebendige Seelsorge, Freiburg i.Br. 1950ff.
LThK <sup>2</sup>	Lexikon für Theologie und Kirche, 2. Auflage, 10 Bde. u. Reg.-Bd., hrsg. v. Höfer, J./Rahner, K., Freiburg i.Br. u.a. 1957-1967.
LThK <sup>3</sup>	Lexikon für Theologie und Kirche, durchgesehene Ausgabe der 3. Auflage 1993-2001, 11 Bde., hrsg. v. Kasper, W. u.a., Freiburg i.Br. u.a. (Sonderausgabe) 2006.
LThK.E	Das Zweite Vatikanische Konzil. Dokumente und Kommentare, 3 Bde. (Ergänzungsbände zum LThK <sup>2</sup> ), hrsg. v. Brechter, H.S./Häring, B./Höfer, J. u.a., Freiburg i.Br. u.a. 1966-1968.
LWE	Lexikon der Wirtschaftsethik, hrsg. v. Enderle, G./Homann, K./Honecker, M., Freiburg i.Br. 1993.
m.E.	meines Erachtens
MKCIC	Münsterischer Kommentar zum Codex Iuris Canonici unter besonderer Berücksichtigung der Rechtslage in Deutschland, Österreich und der Schweiz, hrsg. v. Lüdiche, K., Loseblattwerk, Essen 1985ff.
moveBo	(internes) Mitteilungsblatt des Bischöflichen Ordinariates Rottenburg-Stuttgart
MP	Motu Proprio
MThA	Münsteraner Theologische Abhandlungen, Altenberge 1988ff.

MThS.K	Münchener theologische Studien. Kanonistische Abteilung, München
MThS.S	Münchener theologische Studien. Systematische Abteilung, München 1950ff.
MySal	Mysterium salutis. Grundriß heilsgeschichtlicher Dogmatik, 5 Bde., hrsg. v. Feiner, J./Löhrer, M., Einsiedeln 1965-1976, Erg.-Bd. 1981.
NEP	Nota explicativa praevia. Erläuternde Vorbemerkung zur Dogmatischen Konstitution Lumen gentium vom 16. November 1964
n., nn.	numerus, numeri; Nummer (bei Canones)
n.Chr.	nach Christus
ND	Nachdruck
NHthG <sup>2</sup>	Neues Handbuch theologischer Grundbegriffe. Neuauflage 2005, 5 Bde., hrsg. v. Eicher, P., München 2005.
NPM	New Public Management
NPO	Nonprofit-Organisation(en)
Nr.	Nummer
NR	Neuner, J./Roos, H. Der Glaube der Kirche in den Urkunden der Lehrverkündigung, neubearbeitet v. Rahner, K., und Weger, K.-H., Regensburg <sup>13</sup> 1992.
NRTh	Nouvelle revue théologique. Museum Lessianum, Section Théologique, Louvain etc. 1869ff.
o.Ä.	oder Ähnliche(s)
OE	Organisationsentwicklung
OE	Orientalium ecclesiarum. Decretum de ecclesiis orientalibus catholicis – Dekret über die katholischen Ostkirchen vom 21. November 1964
Orientierung	Orientierung. Katholische Blätter für weltanschauliche Informationen, Zürich 1947ff.
ORPB	Oberrhinesisches Pastoralblatt, Freiburg i.Br. 1899-1974.
o.S.	ohne Seitenangabe
OT	Optatam totius. Decretum de institutione sacerdotali – Dekret über die priesterliche Ausbildung vom 28. Oktober 1965
Pastoralblatt	Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Essen, Hildesheim, Köln, Osnabrück, Frechen 1948ff.
PaThSt	Paderborner Theologische Studien, München 1974ff.
PerRMCL	Periodica de Re Morali, Canonica, Liturgica, Roma 1927-1990.
PLSp	Praktisches Lexikon der Spiritualität, hrsg. v. Schütz, Chr., Freiburg i.Br. 1988.
PO	Presbyterorum ordinis. Decretum de presbyterorum ministerio et vita – Dekret über den Dienst und das Leben der Priester vom 7. Dezember 1965
PrThD	Praktische Theologie im Dialog, Freiburg/Schweiz 1987ff.
PThHe	Praktische Theologie heute, Stuttgart 1991ff.

PThI	Pastoraltheologische Informationen, hrsg. v. Beirat der deutschsprachigen Pastoraltheologen, Frankfurt a.M. 1970ff.
QD	Quaestiones disputatae, Freiburg i.Br. 1958ff.
Rdnr.	Randnummer
Reg.-Bd.	Register-Band
RGG <sup>4</sup>	Religion in Geschichte und Gegenwart. Handwörterbuch für Theologie und Religionswissenschaft, 4. völlig neu bearbeitete Auflage, 8 Bde., hrsg. v. Betz, H.D./Browning, D.S./Janowski, B. u.a., Tübingen 1998-2005.
S.	Seite (i.V.m. Nummernangaben in Dokumenten)
SC	Sacrosanctum Concilium. Constitutio de Sacra Liturgia – Konstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils über die heilige Liturgie vom 4. Dezember 1963
SKRA	Staatskirchenrechtliche Abhandlungen, Berlin 1971ff.
SKZ	Schweizerische Kirchenzeitung, Luzern.
s.o.	siehe oben
sog.	so genannte(r)
SozL	Soziologie-Lexikon, hrsg. v. Reinhold, G., 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1997.
SThPS	Studien zur Theologie und Praxis der Seelsorge, Würzburg 1989ff.
StZ	Stimmen der Zeit, Freiburg i.Br. 1871ff.
ThG	Theologie der Gegenwart, Kevelaar 1960ff.
ThPQ	Theologisch-praktische Quartalschrift, Linz 1848ff.
ThQ	Theologische Quartalschrift, München 1969ff.
TPPR	Tübinger Perspektiven zur Pastoraltheologie und Religionspädagogik, Berlin 1999ff.
TQM	Total Quality Management
u.	und
u.a.	und andere(n)
u.Ä.	und Ähnliche(s)
UR	Unitatis redintegratio. Decretum de oecumenismo – Dekret des Zweiten Vatikanischen Konzils über den Ökumenismus vom 21. November 1964
u.v.m.	und viel(e) mehr
usw.	und so weiter
v.	vom, von
v.Chr.	vor Christus bzw. vor Christi Geburt
VAS	Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 1975ff.
VDD	Verband der Diözesen Deutschlands

vol.	volume(n) (= Band)
vgl.	vergleiche
WiWei	Wissenschaft und Weisheit. Zeitschrift für augustinisch-franziskanische Theologie und Philosophie in der Gegenwart, Freiburg i.Br. u.a. 1934ff.
WzM	Wege zum Menschen. Monatsschrift für Seelsorge und Beratung, heilendes und soziales Handeln, Göttingen 1954ff.
WRV	Weimarer Reichsverfassung
ZevKR	Zeitschrift für evangelisches Kirchenrecht, Tübingen 1957ff.
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1924ff.
zit.	zitiert
zur debatte	„zur debatte“. Zeitschrift der Katholischen Akademie in Bayern, München 1970ff.
zzgl.	zuzüglich

Die deutsche Übersetzung der Dokumente des Zweiten Vatikanischen Konzils erfolgt in der Regel nach folgender Text-Ausgabe:

Die Dokumente des Zweiten Vatikanischen Konzils. Konstitutionen, Dekrete, Erklärungen. Lateinisch-deutsche Studienausgabe (HThK Vat.II 1), hrsg. v. Hünemann, P., Freiburg i.Br. 2004.

# Literaturverzeichnis

[**Fettgedruckte Hervorhebungen** geben den verwendeten Kurztitel an.]

## 1. Quellen und Hilfsmittel

- Acta Synodalia sacrosancti concilii oecumenici Vaticani II, 6 vol. in 32 partibus, Appendix (2 vol.), Indices, Typis Polyglottis Vaticanis 1970-1980. **(AS)**
- BELLARMIN, R., Controv. IV (zitiert nach der Edition: DERS., Disputationes de controversiis christianae fidei adversus hujus temporis haereticos, Bd. II, Napoli 1837).
- Die Bibel. Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift, Stuttgart <sup>6</sup>2007.
- Codex Iuris Canonici. Auctoritate Ioannis Pauli PP. II promulgatus – Codex des kanonischen Rechtes. Lateinisch-deutsche Ausgabe mit Sachverzeichnis, hrsg. im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz, der Österreichischen Bischofskonferenz, der Schweizer Bischofskonferenz u.a., Kevelaer <sup>5</sup>2001. **(CIC/1983)**
- Codex Iuris Canonici. Auctoritate Ioannis Pauli PP. II promulgatus. Fontium annotatione et indice analytico-alphabetico auctus, hrsg. v. Pontificia Commissio Codici Iuris Canonici Authentice Interpretando, Città del Vaticano 1989.
- Codex Iuris Canonici. Pii X Pontificis Maximi iussi digestus, Benedicti Papae XV auctoritate promulgatus. Praefatione eminentissimi Petri Card. Gasparri et indice analytico-alphabetico auctus, Typis Polyglottis Vaticanis 1956. **(CIC/1917)**
- Constitutionis Dogmaticae Lumen Gentium Synopsis Historica, hrsg. v. ALBERIGO, G./MAGISTRETTI, F., Bologna 1975. **(LG Synopsis)**
- Corpus Iuris Canonici, Bd. 1, hrsg. v. FRIEDBERG, A./RICHTER, A., Leipzig 1881 [Nachdruck: Graz 1959].
- DENZINGER, H., Enchiridion symbolorum, definitionum et declarationum de rebus fidei et morum – Kompendium der Glaubensbekenntnisse und kirchlichen Lehrentscheidungen, verbessert, erweitert, ins Deutsche übertragen und unter Mitarbeit v. H. Hoping hrsg. v. HÜNERMANN, P., Freiburg i.Br. u.a. <sup>41</sup>2007. **(DH)**
- Die Dokumente des Zweiten Vatikanischen Konzils. Konstitutionen, Dekrete, Erklärungen. Lateinisch-deutsche Studienausgabe (HThK Vat.II 1), hrsg. v. HÜNERMANN, P., Freiburg i.Br. 2004.
- GEMOLL, W., Griechisch-deutsches Schul- und Handwörterbuch, München <sup>9</sup>1965 (ND: 1991).
- GEORGES, K.E., Ausführliches lateinisch-deutsches Handwörterbuch, 2 Bde., Hannover <sup>8</sup>1913 (ND: 1986).
- Gesetzbuch der katholischen Ostkirchen. Lateinisch-deutsche Ausgabe, hrsg. v. GEROSA, L./KRÄMER, P. (Amateca Repertoria 2), Paderborn 2000. **(CCEO)**
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. d. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2009. (GG)
- Index verborum** cum documentis Concilii Vaticani Secundi, paravit OCHOA, X., Roma 1967.
- NEUNER, J./ROOS, H. Der Glaube der Kirche in den Urkunden der Lehrverkündigung, neubearbeitet v. RAHNER, K., und WEGER, K.-H., Regensburg <sup>13</sup>1992.
- VINZENZ VON LERIN, Comm. II,3 [zitiert nach: BKV<sup>2</sup> 20].

## 2. Universalkirchliche Dokumente

- BENEDIKT XV., *Constitutio Apostolica Providentissima Mater* vom 27. Mai 1917, abgedruckt in: *Codex Iuris Canonici. Pii X Pontificis Maximi iussu digestus, Benedicti Papae XV auctoritate promulgatus. Praefatione eminentissimi Petri Card. Gasparri et indice analytico-alphabetico auctus, Typis Polyglottis Vaticanis 1956, LVII-LXIII.*
- BENEDIKT XVI., *Litterae apostolicae motu proprio datae Omnium in mentem* vom 26. Oktober 2009, in: *AAS* 102 (2010), 8-10.
- JOHANNES XXIII., *Ansprache* vom 25. Januar 1959, in: *AAS* 51 (1959), 65-69.
- JOHANNES XXIII., *Litterae encyclicae Ad Petri Cathedram* vom 29. Juni 1959, in: *AAS* 51 (1959), 497-531.
- JOHANNES XXIII., *L'odierna Allocuzione Pontificia nel testa italiano*, in: *L'Osservatore Romano* Nr. 234, 12.10.1962, 3 (dt. Übersetzung zit. nach: BÜHLMANN, W., *Johannes XXIII. Der schmerzliche Weg eines Papstes*, Mainz <sup>3</sup>2000, 114-129).
- JOHANNES XXIII., *Nuntius Radiophonicus* (Rundfunkansprache vom 11. September 1962), in: *AD II/I*, 348-355.
- JOHANNES PAUL II., *Ansprache* vom 21.11.1983 bei der Audienz für die Teilnehmer am Ersten Kurs der Päpstlichen Universität Gregoriana zur Einführung in den neuen *Codex Iuris Canonici*, in: *Communicationes* 15 (1983), 124-126.
- JOHANNES PAUL II., *Apostolische Konstitution Sacrae disciplinae leges* vom 25. Januar 1983, abgedruckt in: *Codex Iuris Canonici. Auctoritate Ioannis Pauli PP. II promulgatus – Codex des kanonischen Rechtes. Lateinisch-deutsche Ausgabe mit Sachverzeichnis*, hrsg. im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz, der Österreichischen Bischofskonferenz, der Schweizer Bischofskonferenz u.a., Kevelaer <sup>5</sup>2001, X-XXIII.
- JOHANNES PAUL II., *Nachsynodales Apostolisches Schreiben Christifideles laici* über die Berufung und Sendung der Laien in Kirche und Welt vom 30. Dezember 1988 (VAS 87), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSKONFERENZ, Bonn <sup>4</sup>1991.
- KONGREGATION FÜR DAS KATHOLISCHE BILDUNGSWESEN/KONGREGATION FÜR DEN KLERUS, *Das Direktorium für den Dienst und das Leben der Ständigen Diakone* (VAS 132), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSKONFERENZ, Bonn 1998.
- KONGREGATION FÜR DIE GLAUBENSLEHRE, *Schreiben an die Bischöfe der katholischen Kirche über einige Aspekte der Kirche als Communio* vom 28. Mai 1992 (VAS 107), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSKONFERENZ, Bonn 1992.
- LEO XIII., *Enzyklika Satis cognitum* vom 29. Juni 1896, in: *ASS* 28 (1895/96), 708-739.
- PAUL VI., *Ansprache* vom 4.12.1963 [zitiert nach: GÓNZALEZ HERNÁNDEZ, O., *Das neue Selbstverständnis der Kirche und seine geschichtlichen und theologischen Voraussetzungen*, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 155-185, 159 (Anm. 64)].
- PAUL VI., *Enzyklika Ecclesiam suam* vom 6. August 1964, in: *AAS* 56 (1964), 609-659.
- PAUL VI., *Litterae Apostolicae Motu Proprio Datae Ecclesiae Sanctae*, in: *AAS* 58 (1966), 757-782.
- PIUS XII., *Enzyklika Mystici corporis*, in: *AAS* 35 (1943), 193-248; dt. Übersetzung zitiert nach: *Die Kirche, der geheimnisvolle Leib Christi. Rundschreiben Papst Pius' XII. vom 29. Juni 1943*, in: *Heilslehre der Kirche. Dokumente von Pius IX. bis Pius XII.*, dt. Ausgabe des frz. Originals v. CATTIN, P., und CONUS, H.T., besorgt v. ROHRBASSER, A., Freiburg/Schweiz 1953, Rdnr. 752-846.
- Schlussdokument der Außerordentlichen Bischofssynode 1985**, in: *Schlussdokument der Außerordentlichen Bischofssynode 1985 und Botschaft an die Christen in der Welt* (VAS 68), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSKONFERENZ, Bonn 1985, 3-22.

### 3. Teilkirchliche Dokumente

- BISCHÖFLICH MÜNSTERISCHES OFFIZIALAT VECHTA (Hrsg.), Aufbruch mit Vision. Leitfaden zur Zusammenführung von Pfarrgemeinden im Offizialatsbezirk Oldenburg, Vechta 2005.
- BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT AACHEN (Hrsg.), **Kirche in Rufweite**. Beauftragung von Verantwortlichen im Bistum Aachen, Aachen 2006.
- BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT AACHEN/HAUPTABTEILUNG PASTORAL – SCHULE – BILDUNG (Hrsg.), Leitlinien der Pastoral in den Gemeinschaften von Gemeinden des Bistums Aachen, Aachen 2005.
- BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, **Führungsgrundsätze** für das Bischöfliche Generalvikariat Hildesheim und seine Einrichtungen im Bistum Hildesheim (25. September 2006), in: <http://www.dokumente.bistum-hildesheim.de/nl/35/fuehrungsgrundsätze.pdf> (10.07.2010).
- BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT HILDESHEIM, **Leitbild** für das Bischöfliche Generalvikariat Hildesheim (13. Dezember 2007), in: [http://www.bistum-hildesheim.de/bho/dcms/sites/bistum/bistum/generalvikariat/dok/Leitbild\\_BGV\\_Hildesheim.pdf](http://www.bistum-hildesheim.de/bho/dcms/sites/bistum/bistum/generalvikariat/dok/Leitbild_BGV_Hildesheim.pdf) (10.07.2010).
- BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999
- BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART/HAUPTABTEILUNG IVA – PASTORALE KONZEPTION (Hrsg.), Damit Gemeinden auch morgen lebendig sind. **Leitlinien für Seelsorgeeinheiten** (konzepte 5), Rottenburg 2002
- BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART/HAUPTABTEILUNG IVA – PASTORALE KONZEPTION (Hrsg.), Damit Gemeinden auch morgen lebendig sind. **Leitlinien für Seelsorgeeinheiten** (konzepte 5), Rottenburg 2002.
- BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART/HAUPTABTEILUNG IV – PASTORALE KONZEPTION (Hrsg.), Freiräume gewinnen durch Delegation. Leitlinien zur Aufgabenübertragung (Leitlinien 2), Rottenburg 2010.
- BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART/SEELSORGEREFERAT (Hrsg.), Gemeindeleitung im Umbruch. Entwicklung einer differenzierten und kooperativen Leitung (konzepte 1), Rottenburg 1997.
- BISCHÖFLICHES ORDINARIAT/GENERALVIKARIAT DER DIÖZESE WÜRZBURG (Hrsg.), Leitlinien und Perspektiven in der Seelsorge in der Kirche von Würzburg, Würzburg 2003.
- BISCHÖFLICHES ORDINARIAT REGENSBURG (Hrsg.), Pastorale Planung 2000, Regensburg 2000.
- BISTUM FULDA/SEELSORGEAMT (Hrsg.), Impulse für die Zusammenarbeit im Pastoralen Raum, Loseblattsammlung, Fulda 2005.
- BISTUM HILDESHEIM/REFERAT FÜR PERSONALENTWICKLUNG, Grundlagen der Personalentwicklung, in: <http://www.bistum-hildesheim.de/bho/dcms/sites/bistum/seelsorge/berufe/personalentwicklung/index.html> (10.07.2010).
- „Denkt an die Gefangenen als wäret ihr mitgefangen“ (Hebr 13,3). Der Auftrag der Kirche im Gefängnis (Dt. Bischöfe 84), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSKONFERENZ, Bonn 2006.
11. Diözesanversammlung des Bistums Limburg, Beschluss vom 15.12.2008, in: [http://www.dioezesanversammlung.bistumlimburg.de/index.php?\\_10=49edd584x7354cc4f.pdf&\\_0=16&sid=a848f9a81c7434d0be4a15ca4d79f4d5](http://www.dioezesanversammlung.bistumlimburg.de/index.php?_10=49edd584x7354cc4f.pdf&_0=16&sid=a848f9a81c7434d0be4a15ca4d79f4d5) (10.07.2010).
- DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART, Heute für morgen das Nötige tun. Strategien, Prioritätenfelder und Reduzierungsvorgaben der Diözese Rottenburg-Stuttgart vom 1.1.2004-31.12.2010, in: KIESSLING, K./PIRKER, V./SAUTERMEISTER, J. (Hrsg.), Wohin geht die Kirche morgen? Entwicklung pastoraler Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Ostfildern 2005, 269-312.

- DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART, Zeichen setzen in der Zeit. Pastorale Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart (2003), in: KIESSLING, K./PIRKER, V./SAUTERMEISTER, J. (Hrsg.), Wohin geht die Kirche morgen? Entwicklung pastoraler Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Ostfildern 2005, 207-234:
- Erklärungen des Ständigen Rates der Deutschen Bischofskonferenz vom 24. Januar 1983 zum neuen Gesetzbuch der lateinischen Kirche und Einführung von Prof. Dr. Winfried Aymans (Arbeitshilfen 31), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 1983.
- ERZBISCHOF DR. REINHARD MARX, „Dem Glauben Zukunft geben“. Perspektiven für den Pastoral- und Strukturplan 2020. Pressekonferenz am 27.6.2008 in der ehemaligen Karmeliterkirche München, München 2008.
- ERZBISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT PADERBORN (Hrsg.), Perspektive 2014. „Auf Dein Wort hin werfen wir die Netze neu aus“, Paderborn 2004.
- ERZBISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT PADERBORN/REFERAT EINSATZ GEMEINDEREFERENTINNEN UND GEMEINDEREFERENTEN (Hrsg.), **Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten** im Erzbistum Paderborn. GemeindereferentInnen – Ja zu Gott und Mensch, Paderborn 2005.
- ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT MÜNCHEN-FREISING (Hrsg.), Die Planung von heute für die Kirche von morgen. **Kirchliche Raumplanung** in der Erzdiözese München und Freising, München 1972.
- ERZBISTUM HAMBURG (Hrsg.), Konkretionen zum Konsolidierungs- und Restrukturierungsprozess im Erzbistum Hamburg (11. August 2004), Hamburg 2004.
- Führung verantwortlich wahrnehmen: Das Miteinander gestalten. **Leitsätze** für die **Führungskultur** in der Kurie der Diözese **Rottenburg-Stuttgart**, in: Abl. Rottenburg-Stuttgart vom 16. Februar 2004, 32-34.
- Geistliche Verbandsleitung in den katholischen Jugendverbänden vom 22. Januar 2007 (Dt. Bischöfe 87), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007.
- Gemeinsam dem Evangelium dienen. Die Gemeinschaften des geweihten Lebens in der Kirche (Dt. Bischöfe 86), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007.
- Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien** [abgedruckt als Anhang bei: BENKE, Spiritualität und Leitungskultur, 169-173].
- „**Mehr als Strukturen** ... Entwicklungen und Perspektiven der pastoralen Neuordnung in den Diözesen“. Dokumentation des Studentages der Frühjahrs-Vollversammlung 2007 der Deutschen Bischofskonferenz (Arbeitshilfen 213), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007.
- „Mehr als Strukturen ...“ **Neuorientierung der Pastoral** in den (Erz-)Diözesen. Ein Überblick (Arbeitshilfen 216), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007.
- MUSSINGHOFF, H., Orientierungspunkte für die **Beauftragung von Verantwortlichen im Bistum Aachen** (20. Oktober 2006), Aachen 2006.
- ORDINARIAT LIMBURG/REFERAT ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (Hrsg.), Bereitschaft zur Bewegung. Bischöfliche Perspektiven für die Seelsorge im Bistum Limburg. Hirtenbrief von Bischof Dr. Franz-Peter Tebartz-van Elst, Limburg 2008.
- Organisationserlass zur Einrichtung der Stabsstelle Strategische Entwicklung, in: Abl. Rottenburg-Stuttgart vom 17. Januar 2001, 329.
- Rahmenordnung für Ständige Diakone** in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland vom 24. Februar 1994 (Dt. Bischöfe 63), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2000.



REFERAT PASTORALE DIENSTE IM BISTUM FULDA (Hrsg.), Verwurzelt in Gott mit den Menschen auf dem Weg. **Leitbild der Laien im Pastoralen Dienst**, Fulda 2009.

Satzung für die Pfarrgemeinderäte im Bistum Aachen (i.d.F. vom 11. April 2001), in: Abl. Aachen vom 1. Mai 2001, 141.

Statut für die Pfarrverbände als Seelsorgeeinheiten in der Diözese Passau vom 6.12.2004, in: Abl. Passau vom 29.12.2004, 192.

#### 4. Sekundärliteratur

ABROMEIT, H.-J./BÖHLEMANN, P./HERBST, M. u.a. (Hrsg.), Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen – Strategien – Beispiele, Göttingen 2001.

ABROMEIT, H.-J./CLASSEN, C.D./HARDER, H.-M. u.a. (Hrsg.), Leiten in der Kirche. Rechtliche, theologische und organisationswissenschaftliche Aspekte (GThF 13), Frankfurt a.M. 2006.

ALBACH, H., **Wirtschaftswissenschaften**, in: Gabler 4, 3386-3389.

ALBERIGO, G., Aggiornamento, in: LThK<sup>3</sup> 1, 231.

ALKEN, I./DALBY, P./SCHULZ, L. (Hrsg.), Kirchen und Fundraising. Konzepte, Projekte und Impulse, Münster 2007.

ALLEN, D.W., Order in the Church: A property rights approach, in: JEBO 27 (1995), 97-117.

ALTHAUS, P., *Communio sanctorum*, München 1929.

ARENS, E., Zur Qualität des theologischen Dienstes/Produktes. Ein fundamentaltheologischer Einspruch, in: Orientierung 64 (2000), 124-127.

ARNOLD, R./WIECKENBERG, U., Qualitätssicherung in der kirchlichen Erwachsenenbildung, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, Rubrik „Bildung“, 1-8.

ASSLÄNDER, F./GRÜN, A., Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel, Münsterschwarzach<sup>2</sup> 2007.

AUTIERO, A. (Hrsg.), Herausforderung Aggiornamento. Zur Rezeption des Zweiten Vatikanischen Konzils (MThA 62), Altenberge 2000.

AYMANS, W., Begriff, Aufgabe und **Träger des Lehramts**, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 659-669.

AYMANS, W., **Einführung**, in: Erklärungen des Ständigen Rates der Deutschen Bischofskonferenz vom 24. Januar 1983 zum neuen Gesetzbuch der lateinischen Kirche und Einführung von Prof. Dr. Winfried Aymans (Arbeitshilfen 31), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSSKONFERENZ, Bonn 1983, 7-28.

AYMANS, W., Ekklesiologische Leitlinien in den Entwürfen für die neue Gesetzgebung, in: AfkKR 151 (1982), 25-57.

AYMANS, W., Gliederungs- und Organisationsprinzipien, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 315-325.

AYMANS, W., Die **Kirche** – Das Recht im Mysterium Kirche, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 3-12.

AYMANS, W., Die Kirche im Codex. Ekklesiologische Aspekte des neuen Gesetzbuches der lateinischen Kirche, in: DERS., Kirchenrechtliche Beiträge zur Ekklesiologie (KStuT 42), Berlin 1995, 41-64.

AYMANS, W./MÖRS DORF, K., **KanR I**, Paderborn<sup>13</sup> 1991.

AYMANS, W./MÖRS DORF, K., **KanR II**, Paderborn<sup>13</sup> 1997.

- BADEL, CH./MEYER, M./SIMSA, R., Die **Wiener Schule der NPO-Forschung**, in: DIES. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart<sup>4</sup>2007, 1-16.
- BALLARDINI, B., Jesus wäscht weißer. Wie die Kirche das Marketing erfand, Berlin 2005.
- BALTHASAR, H.U. VON, Communio – Ein Programm, in: IkaZ 1 (1972), 4-17.
- BARRENSTEIN, P., Aufgewacht. „eMp“: Die Idee einer Revolution, in: BRUMMER, A./NETHÖFEL, W. (Hrsg.), Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997, 129-13.
- BASSLER, K., Finanzmanagement als Chance kirchlichen Lernens. Betriebswirtschaftliche und praktisch-theologische Analysen zu neuen Steuerungsinstrumenten der evangelischen Kirchen in Baden-Württemberg (APrTh 30), Leipzig 2006.
- BAUMGARTNER, A., **Kirche – ein Dienstleistungsunternehmen?** Sozialethische Anmerkungen zu einer ekklesiologischen Fragestellung, in: BÖTTIGHEIMER, CH./FILSER, H., Kircheneinheit und Weltverantwortung. FS P. Neuner, Regensburg 2006, 309-319.
- BAUMGARTNER, I./FRIESL, CHR. /MÁTÉ-TÓTH, A. (Hrsg.), **Den Himmel offen halten**. Ein Plädoyer für Kirchenentwicklung in Europa (FS Paul M. Zulehner), Innsbruck 2000.
- BAUMGARTNER, K., Pfarrei. III. Praktisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 8, 165-176.
- BAUMGARTNER, K./GATZ, E., Entwicklungstendenzen seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil, in: GATZ, E. (Hrsg.), Geschichte des kirchlichen Lebens in den deutschsprachigen Ländern seit dem Ende des 18. Jahrhunderts. Die Katholische Kirche, Bd. 1: Die Bistümer und ihre Pfarreien, Freiburg i.Br. 1991, 139-154.
- BAUSENHART, G., Das Amt in der Kirche. Eine not-wendende Neubestimmung, Freiburg i.Br. 1999.
- BAUSENHART, G., **Theologischer Kommentar** zum Dekret über das Hirtenamt der Bischöfe in der Kirche Christus Dominus, in: HThK Vat.II 3, 225-313.
- BEA, F.X., **Communio-Management**, in: HILBERATH, B.J. (Hrsg.), Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation? (QD 176), Freiburg i.Br. 1999, 69-77.
- BEA, F.X./GOEBEL, E., **Organisation**. Theorie und Gestaltung, Stuttgart<sup>3</sup>2006.
- BEA, F.X./HAAS, J., **Strategisches Management**, Stuttgart<sup>4</sup>2005.
- BECK, W., **Auf der Suche nach einer postmodernen Pastoral**. Impulse zwischen Professionalität und Pluralität, in: LS 60 (2009), 165-170.
- BECKER, D., **Kirche als strategische Herausforderung**. Betriebswirtschaftliche Analysen, theologische Anregungen, Modelle für die Kirche der Zukunft, Frankfurt a.M. 2003.
- BECKER, H.-J., **Vorwort des Erzbischofs**, in: ERZBISCHÖFliches GENERALVIKARIAT PADERBORN/REFERAT EINSATZ GEMEINDEREFERENTINNEN UND GEMEINDEREFERENTEN (Hrsg.), Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten im Erzbistum Paderborn. GemeindereferentInnen – Ja zu Gott und Mensch, Paderborn 2005, 2f.
- BECKER, TH., Lifting für die Außenhaut. Die Imageprobleme der Kirche und die **Markenunschärfe** der Caritas, in: HerKorr 58 (2004), 306-31.
- Begegnung von Benedikt XVI.** mit Priestern, Diakonen und Seminaristen aus Südtirol (6. August 2008), in: [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/speeches/2008/august/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20080806\\_clero-bressanone\\_ge.htm](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2008/august/documents/hf_ben-xvi_spe_20080806_clero-bressanone_ge.htm) (10.07.2010).
- BEINERT, W., Autorität um der Liebe willen. Zur **Theologie des kirchlichen Amtes**, in: HILLENBRAND, K. (Hrsg.), Priester heute. Anfragen, Aufgaben Anregungen, Würzburg 1990, 32-66.

- BEINERT, W., Der **Glaubenssinn der Gläubigen** in Theologie- und Dogmengeschichte. Ein Überblick, in: WIEDERKEHR, D., Der Glaubenssinn des Gottesvolkes – Konkurrent oder Partner des Lehramts? (QD 151), Freiburg i.Br. 1994, 66-131.
- BEINERT, W., **Theologische Erkenntnislehre**, in: DERS. (Hrsg.), Glaubenszugänge. Lehrbuch der Katholischen Dogmatik, Bd. 1, Paderborn 1995, 47-197.
- BELOK, M. (Hrsg.), Zwischen Vision und Planung. Auf dem Weg zu einer kooperativen Pastoral. Ansätze und Erfahrungen aus 11 Bistümern in Deutschland, Paderborn 2002.
- BELOK, M./BISCHOFBERGER, P., **Einführung**: Zur ökonomischen und theologischen Perspektive des Kirche-Seins heute, in: DIES. (Hrsg.), Kirche als pastorales Unternehmen. Anstöße für die kirchliche Praxis, Zürich 2008, 12-30.
- BENKE, CHR., **Spiritualität und Leitungskultur**, in: GuL 81 (2008), 161-173.
- BENKE, CHR., Was ist (christliche) Spiritualität? Begriffsdefinitionen und theoretische Grundlagen, in: ZULEHNER, P.M. (Hrsg.), Spiritualität – mehr als ein Megatrend. Gedenkschrift für Kardinal DDr. Franz König, Ostfildern 2004, 29-43.
- BERKEL, K., Management, in: LThK<sup>3</sup> 6, 1257f.
- BERNHARD, F., Territorialpfarrei, in: LThK<sup>3</sup> 9, 1341.
- BERNING, E., **Kirche und Planung**. Die Frage nach der theologischen Relevanz von Theorie und Praxis außerkirchlicher Planung (EHS.T 61), Frankfurt a.M. 1976.
- BERZ, F./HÄRING, E./REINHARD, A., Das synoptische Aufmerksamkeitspapier unter dem speziellen Blickwinkel des deutschsprachigen Teils des Bistums Basel, in: HILBERATH, B.J./NITSCHKE, B. (Hrsg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 135-163.
- BESIER, G., Konzern Kirche. Das Evangelium und die Macht des Geldes, Neuhausen-Stuttgart 2001.
- BETTI, U., Der theologische Verbindlichkeitsgrad der Konstitution, in: BARAÚNA G. (Hrsg.), De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 186-194.
- BETTI, U., Die Entstehungsgeschichte der Konstitution, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 45-70.
- BICKEL, C., Gemeinschaft, in: SozL, 200-203.
- BIER, G., MKCIC 375 (28. Erg.-Lfg. August 1997).
- BIER, G., Die **Rechtsstellung des Diözesanbischofs** nach dem Codex Iuris Canonici von 1983 (FzK 32) Würzburg 2001.
- BIERAU, M., Aspekte einer prozess- und handlungsorientierten Firmvorbereitung, in: BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, Rubrik „Seelsorge“, 1-17.
- BISCHOFBERGER P., **Kirchliches Management**. Grundlagen und Grenzen (ReligionsRecht im Dialog 1), Münster 2005.
- BISCHOFBERGER P./BELOK, M. (Hrsg.), **Kirche als pastorales Unternehmen**. Anstöße für die kirchliche Praxis (ForumPastoral 4), Zürich 2008.
- BLÖMER, M., Die Kirchengemeinde als Unternehmen. Die Marketing- und Managementprinzipien der US-amerikanischen Gemeindegrowthbewegung (Hamburger Theologische Studien 18), Münster 1998.
- BMW GROUP, Leitbild Nachhaltigkeit. Unser Verständnis, in: [http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/leitbild\\_nachhaltigkeit/unser\\_verstaendnis.html](http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/leitbild_nachhaltigkeit/unser_verstaendnis.html) (10.07.2010).

- BÖCKENFÖRDE, E.W., Staat – Gesellschaft – Kirche, in: DERS./DEUFEL, K., Staat – Gesellschaft – Kirche. Sozialstaat und christliche Diakonie (CGG 15), Freiburg i.Br. 1982, 5-120.
- BÖCKENFÖRDE, E.W., Statement aus der Sicht eines Kirchenrechtlers, in: WIEDERKEHR, D. (Hrsg.), Der Glaubenssinn des Gottesvolkes – Konkurrent oder Partner des Lehramts? (QD 151), Freiburg i. Br. 1994, 207-213.
- BÖHNKE, M./SCHÜLLER, TH., Problematische **Strategien**. Zur Neuordnung der Pastoral in deutschen Diözesen, in: HerKorr 63 (2009), 451-456.
- BONHOEFFER, D., Sanctorum communio, München <sup>2</sup>1954.
- BOONEN, PH., **Das Konzil kommt ins Bistum**. Zur Diskussion um die künftige Planung und Struktur des kirchlichen Dienstes (ABPB 1), Aachen 1967.
- BRANTZEN, H., Spiritualität zwischen Seelsorge und Kirchensorge. Ein geistlicher Siebepunkte-Plan, in: AnzSS 118 (1/2009), 11-15.
- BREDECK, M., Das Zweite Vatikanum als Konzil des Aggiornamento. Zur hermeneutischen Grundlegung einer Konzilsinterpretation (PaThSt 48), Paderborn 2007.
- BREUNING, W., Das Verständnis des katholischen Bischofsamtes nach dem II. Vatikanischen Konzil, in: SANDERS, W. (Hrsg.), Bischofsamt – Amt der Einheit. Ein Beitrag zum ökumenischen Gespräch, München 1983, 9-30.
- BRITTEN, A./SEDGWICK, P., Ökonomische Theorie und christlicher Glaube, Münster 2008.
- BRUMMER, A./NETHÖFEL, W. (Hrsg.), Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997.
- BUCHER, R., Kirche verliert sich nicht im Außen – sie findet sich dort. Rainer Buchers Replik auf den Beitrag von Andreas Wollbold, in: LS 57 (2006), 73-75.
- BUCHER, R., **Neue Machttechniken** in der alten Gnadenanstalt? Organisationsentwicklung in der Kirche, in: DESSOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 274-291.
- BUMILLER, M., Der Wind des Wandels. Managements des Wandels auch für die Kirchen?, in: THOMÉ, M., (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 189-197.
- BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT KATHOLISCHER FAMILIENBILDUNGSSTÄTTEN (Hrsg.), Fund-raising. Ein Ratgeber mit vielen praktischen Beispielen für katholische Familienbildungsstätten zu Spenden, Fördermitgliedern, Sponsoring, Erbschaften, Benefizveranstaltungen u.v.m., Düsseldorf 1999.
- BURGHARDT, D., **Institution Glaubenssinn**. Die Bedeutung des *sensus fidei* im kirchlichen Verfassungsrecht und für die Interpretation kanonischer Gesetze, Paderborn 2002.
- BÜSCHEMANN, K.-H./MARX, R., „**Es gab Bischöfe schon lange bevor es Manager gab**“. Interview mit Bischof Marx, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 21, 27.01.2010, 43.
- BUTZER-STROTHMANN, K., Muss das Marketing vor der Kirchentür Halt machen? Spirituelles Gemeindemanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ABROMEIT, H.-J./BÖHLEMANN, P./HERBST, M. u.a. (Hrsg.), Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen – Strategien – Beispiele, Göttingen 2001, 31-41.
- CAVIGELLI-ENDERLIN, Z., **Glaubwürdigkeit der Kirche**. Und was ihre Struktur, ihre Kultur und ihre Strategien dazu beitragen können (PrThD 12), Freiburg/Schweiz 1996.
- CHESTERTON, G.K., Heretics, London 1905 (Neuausgabe: London 1960).
- CONGAR, Y., Die **Lehre von der Kirche**. Vom Abendländischen Schisma bis zur Gegenwart (HDG III/3d), Freiburg i.Br. 1971.
- CONGAR, Y., **Vraie et fausse réforme** dans l'Eglise, Paris <sup>2</sup>1968.
- CONGAR, Y., Die **Wesenseigenschaften** der Kirche, in: MySal IV,1, 357-502 u. 535-599.

- CONGAR, Y., Zum Geleit, in: ALBERIGO, G./DERS./POTTMAYER, H.J. (Hrs), Kirche im Wandel. Eine kritische Zwischenbilanz nach dem Zweiten Vatikanum, Düsseldorf 1982, 9-14.
- CORECCO, E., Die kulturellen und ekklesiologischen **Voraussetzungen des neuen CIC**, in: AfKR 152 (1983), 3-30.
- DÄHLER, B./FINK, U., **New Church Management**. Finanzmanagement und Kundenmarketing in der katholischen Kirche in der Schweiz (Management-Weiterbildung Universität Zürich 19), Bern 1999.
- DAUTZENBERG, N./VOIGT, K.-I., **Betrieb**, in: Gabler 1, 404f.
- DEMEL, S., **Christen zweiter Klasse?** Möglichkeiten, Rechte und Pflichten der Laien in der katholischen Kirche, in: StZ 218 (2000), 555-567.
- DEMEL, S., **Das kirchliche Amt** in seiner sakramentalen Verankerung. Kirchenrechtliche Überlegungen, in: DIES./GEROSA, L./KRÄMER, P. u.a. (Hrsg.), Im Dienst der Gemeinde. Wirklichkeit und Zukunftsgestalt der kirchlichen Ämter (KrBib 5), Münster 2002, 29-48.
- DEMEL, S., **Frauen und kirchliches Amt**. Vom Ende eines Tabus in der katholischen Kirche, Freiburg i.Br. 2004, 59-92
- DEMEL, S., **Mitmachen – Mitreden – Mitbestimmen**. Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen der katholischen Kirche, Regensburg 2001.
- DEMEL, S., **Statisten oder Protagonisten?** Die Rechtsstellung der Laien auf dem ekklesiologischen Prüfstand, in: DIES. (Hrsg.), Mehr als nur Nichtkleriker: Die Laien in der katholischen Kirche, Regensburg 2001, 92-111.
- DEMEL, S., **Zur Verantwortung berufen**. Nagelproben des Laienapostolats (QD 230), Freiburg i.Br. 2009.
- DEMEL, S./HEINZ, H./PÖPPERL, CHR., „Löscht den Geist nicht aus“. **Synodale Prozesse** in deutschen Diözesen, Freiburg i.Br. 2005.
- DE SMEDT, E.J., Das **Priestertum der Gläubigen**, in : BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i. Br. 1966, 380-392.
- DESSOY, V., „**Lernende Organisation**“. Mythos – Zauberwort – Perspektive, in: THOMAS-MORUS-AKADEMIE-BENSBERG (Hrsg.), Kirche als lernende Organisation. Supervision in einem von Tradition und Entwicklung geprägten System (Bensberger Protokolle 103), Bensberg 2000, 21-45.
- DESSOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). **Strategische Perspektiven** kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008.
- DIBELIUS, O., Das Jahrhundert der Kirche. Geschichte, Betrachtung, Umschau und Ziele, Berlin 1927.
- DIENBERG, TH./FASEL, GR./FISCHER, M. (Hrsg.), Spiritualität & Management (Kirche – Management – Spiritualität 1), Berlin 2007.
- DIETZ, A., Der homo oeconomicus. Theologische und wirtschaftsethische Perspektiven auf ein ökonomisches Modell (LLG 18), Gütersloh 2005.
- DIETZFELBINGER, D., **Kirche, höre die Signale**. Vom Nutzen des Managements, in: DERS./TEUFFEL, J. (Hrsg.), Heils-Ökonomie? Zum Zusammenwirken von Kirche und Gesellschaft (LLG 12), Gütersloh 2002, 85-106.
- DIRSCHERL, E., Bemerkungen zum Verhältnis von kirchlichem Amt und Laien im pastoralen Dienst der Gemeinde, in: BiLi 71 (1998), 98-102.
- DIRSCHERL, E./WOHLMUTH, J., Theologie als Wissenschaft? 1. Zur Bedeutung der Fragestellung: Theologie als Wissenschaft, in: WOHLMUTH, J. (Hrsg.), Katholische Theologie heute. Eine Einführung in das Studium, Würzburg <sup>2</sup>1995, 71-74.

- DOMBOIS, H., Das Recht der Gnade. Ökumenisches Kirchenrecht, Bd. III, Bielefeld 1983.
- DÖRING, H., Grundriß der Ekklesiologie. Zentrale Aspekte des katholischen Selbstverständnisses und ihre ökumenische Relevanz, Darmstadt 1986.
- DÖRING, H., **Notae Ecclesiae**, in: LThK<sup>3</sup> 7, 918-921.
- DREIER, W., Soll die Kirche Werbung treiben?, Köln 1967.
- DRUMM, J., Communio. I. Systematisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 2, 1280-1283.
- DUQUOC, C., Das Volk Gottes als aktives Glaubenssubjekt in der Kirche, in: Conc(D) 21 (1985), 281-287.
- EBERTZ, M.N., **Erosion der Gnadenanstalt?** Zum Wandel der Sozialgestalt von Kirche, Frankfurt a.M. 1998.
- EBERTZ, M., Kirche auf dem Markt. Eine Struktur des religiösen Feldes, in: THOMÉ, M. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 68-84.
- ECKART, A.M./ECKART, J., Erfolg – ein Name Gottes?, in: ThG 43 (2000), 13-25.
- ECKART, J., **Von einer belehrenden zur lernenden Kirche**. Kirche als lernende Organisation, in: LebZeug 60 (2005), 279-290.
- EICH, K.G., Medienstrukturierung als didaktische Aufgabe, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, 1-12.
- EICHMANN, E., **Lehrbuch des Kirchenrechts** auf Grund des Codex Iuris Canonici, Paderborn<sup>3</sup>1929.
- ENDERLE, G., Unternehmen, in: LWE, 1093-1100.
- ERDÖ, P., Amt. III. Katholisch, in: LKStKR 1, 78-81.
- ERDÖ, P., **Hierarchie**. I. Katholisch, in: LKStKR 2, 239-242.
- ERDÖ, P., Quaestiones quaedam de provisione officiorum in Ecclesia, in: PerRMCL 77 (1988), 363-379.
- ERDÖ, P., **Theologische Grundlegung** des Kirchenrechts, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 20-33.
- ERNSPERGER, B., Aufbruch braucht Gestaltung. Impulse für die Gemeindeentwicklung, Innsbruck 1999.
- FABER, E.-M., Diakon. II. Historisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 3, 1979-181.
- FABER, E.-M., **Kirche** – Gottes Weg und die Träume der Menschen, Würzburg 1994.
- FABER, E.-M., Spannungsfelder der Priesterausbildung heute, in: SKZ 174 (2006), 280-283 u. 310-312.
- FAIVRE, A., Klerus, Kleriker. I. Begriff und Geschichte, in: LThK<sup>3</sup> 6, 131-133.
- FAIVRE, A., Presbyter, in: LThK<sup>3</sup> 8, 538f.
- FALLERT, M., **Mitarbeiter der Bischöfe**. Das Zueinander des bischöflichen Amtes auf und nach dem Zweiten Vatikanischen Konzils (Studien zur systematischen und spirituellen Theologie 44), Würzburg 2007.
- FAMOS, C.R., **Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis**. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive der Praktischen Theologie (ReligionsRecht im Dialog 3), Münster 2005.
- FAMOS, C.R./KUNZ, R. (Hrsg.), Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung, Zürich 2006.
- FELDHOF, N., **Zur Zukunft der Kirchenfinanzen**, in: StZ 222 (2004), 363-369.

- FISCHER, J., Marketing in der Kirche? Entwurf einer Typik kirchlichen Handelns, in: FAMOS, C.R./KUNZ, R. (Hrsg.), Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung, Zürich 2006, 46-70.
- FLECK, M./DYMA, O., **Bischöfe als mittleres Management** des Weltkonzerns Kirche, in: HILBERATH, B.J./NITSCHKE, B., Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 165-176.
- FLESSA, ST., **Geistlich Denken – Rational handeln**. Bausteine einer christlichen Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt a.M. 2003.
- FOITZIK, A./BARRENSTEIN, P., „Stärkere Orientierung am Kunden“. Ein Gespräch mit McKinsey-Direktor Peter Barrenstein, in: HerKorr 52 (1998), 342-347.
- FREITAG, J., **Hierarchie**. I. Begriff, in: LThK<sup>3</sup> 5, 86.
- FREITAG, J., Hierarchie. II. Systematisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 5, 86-87.
- FREITAG, J., Vollmacht. II. Systematisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 10, 879f.
- FRERK, C., Finanzen und Vermögen der Kirchen in Deutschland, Aschaffenburg<sup>3</sup>2004.
- FRESACHER, B., Lösungen finden in Gruppen. Qualitätszirkel in der Seelsorge, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, 1-11.
- FRIEDBERGER, W., **Pastorale Planung**. Handreichung zur Planung der Seelsorge in einer Pfarrei (Pastorale Handreichungen 17), Würzburg 1976.
- FRIES, H., **Wandel des Kirchenbildes** und dogmengeschichtliche Entfaltung, in: MySal IV,1, 223-285.
- FUNDRAISINGBÜRO BISTUM HILDESHEIM (Hrsg.), Fundraising von unten, Hildesheim 2008.
- FÜRST, G., Vortrag „**Glaube – Ethik – Unternehmertum**“. Berufsakademie Stuttgart (12.03.2008), in: [http://www.drs.de/index.php?id=105&no\\_cache=1&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=7741&tx\\_ttnews\[backPid\]=8794&cHash=68c3c315b9](http://www.drs.de/index.php?id=105&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=7741&tx_ttnews[backPid]=8794&cHash=68c3c315b9) (10.02.2010).
- FÜRST, G., **Vorwort**, in: BISCHÖFLICHES ORDINARIAT DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART/ HAUPTABTEILUNG IVA – PASTORALE KONZEPTION (Hrsg.), Damit Gemeinden auch morgen lebendig sind. Leitlinien für Seelsorgeeinheiten (konzepte 5), Rottenburg 2002, 3f.
- FÜRST, W./SEVERIN, B., **Organisationsentwicklung** – Überlebensstrategie für die Kirche?, in: Pastoralblatt 51 (1999), 259-267.
- FÜRST, W./SEVERIN, B., Organisationsentwicklung – **Überlebensstrategie** für die Kirche?, in: PThI 20 (1/2000), 51-76.
- GABEL, H., Führen und Leiten als geistliche Aufgabe – eine Tagung der AGTS, in: GuL 80 (2007), 470-475.
- GABRIEL, K., Christentum zwischen Tradition und Postmoderne (QD 141), Freiburg i.Br. u.a. 1992.
- GARHAMMER, E., Ecclesia semper reformanda. Vorwort, in: DERS. (Hrsg.), Ecclesia semper reformanda. Kirchenreform als bleibende Aufgabe, Würzburg 2006, 9f.
- GARHAMMER, E., **Zwischen Identität und Relevanz**. Kirche und Managementtheorien, in: THOMÉ, M., Theorie Kirchenmanagement: Potentiale des Wandels. Analysen, Positionen, Ideen (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 49-57
- GARIJO-GUEMBE, M.M., Gemeinschaft der Heiligen. Grund, Wesen und Struktur der Kirche, Düsseldorf 1988.
- GÄRTNER, H.W., **Kirche als Organisation** – (Leib Christi) aus organisationstheoretischer Sicht, in: WzM 54 (2002), 373-388.

- GÄRTNER, H.W., Die kirchliche Wirklichkeit ist organisational. Plädoyer für eine praktisch-theologische Institutions- und Organisationskunde, in: SCHUSTER, N./ MOSER, U. (Hrsg.), Kirche als Beruf. Neue Wege jenseits falscher Erwartungen, Mainz 1996, 11-30.
- GASS, F.U., Werbung im Dienste der Kirche, Limburg 1966.
- GATZ, E., Vom Ende des Ersten Weltkrieges bis zum nationalsozialistischen Kirchenkampf, in: DERS. (Hrsg.), Geschichte des kirchlichen Lebens in den deutschsprachigen Ländern seit dem Ende des 18. Jahrhunderts. Die Katholische Kirche, Bd. 4: Der Diözesanklerus, Freiburg i.Br. 1995, 147-167.
- GATZ, E., Vom Zweiten Weltkrieg bis zum Zweiten Vatikanischen Konzil, in: DERS. (Hrsg.), Geschichte des kirchlichen Lebens in den deutschsprachigen Ländern seit dem Ende des 18. Jahrhunderts. Die Katholische Kirche, Bd. 4: Der Diözesanklerus, Freiburg i.Br. 1995, 187-207.
- GECK, A., **Laienapostolat** und Legion Mariens. Möglichkeiten der Priester-Entlastung, in: Kölner Pastoralblatt 9 (1957), 219-223.
- GEHR, J., **Die rechtliche Qualifikation** der Beschlüsse des Zweiten Vatikanischen Konzils (MThS.K 51), St. Ottilien 1997.
- GEISELHART, H., Das Managementmodell der Jesuiten. Ein Erfolgskonzept für das 21. Jahrhundert, Wiesbaden 1997.
- GERHARDS, A./STRUCK, M. (Hrsg.), Umbruch – Abbruch – Aufbruch? Nutzen und Zukunft unserer Kirchengebäude (Studien zu Kirche und Kunst 6), Regensburg 2008.
- GIBLET, J., Der Priester „zweiten Grades“, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia II. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 189-218.
- GIESEN, R. VON, **Ökonomie der Kirche?** Zum Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität in praktisch-theologischer Perspektive (PThE 100), Stuttgart 2009.
- GLUSENKAMP, R.T., Signs for These Times. Church Signs that Work, St. Louis 1998.
- GNILKA, J., Heil. III. Biblisch, in: LThK<sup>3</sup> 4, 1260-1262.
- GÖBEL, G., Das Verhältnis von Kirche und Staat nach dem Codex Iuris Canonici des Jahres 1983 (SKRA 21), Berlin 1993.
- GÖRGEN, W., Unser Leitbild – caritas, in: BISCHÖFliches GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, Rubrik „Soziale Arbeit“, 1-6.
- GÖTZ, R., **Prozessmanagement für seelsorgliche Aufgaben.** Am Beispiel der katholischen Kirche in Deutschland (ReligionsRecht im Dialog 6), Berlin 2007.
- GÓNZALEZ HERNÁNDEZ, O., **Das neue Selbstverständnis** der Kirche und seine geschichtlichen und theologischen Voraussetzungen, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 155-185.
- GRÄB-SCHMIDT, E., Die **Kirche ist kein Unternehmen!** Die Rede vom „Unternehmen“ Kirche in ekklesiologischer Sicht, in: FETZER, J./GRABENSTEIN, A./MÜLLER, E. (Hrsg.), Kirche in der Marktgesellschaft (LLG 6), Gütersloh 1999, 65-80.
- GRANFIELD, P., **Aufkommen und Verschwinden** des Begriffs „societas perfecta“, in: Conc(D) 18 (1982), 460-464.
- GRAULICH, M., Unterwegs zu einer **Theologie des Kirchenrechts.** Die Grundlegung des Rechts bei Gottlieb Söhngen (1892-1971) und die Konzepte der neueren Kirchenrechtswissenschaft (KStKR 6), Paderborn u.a. 2006.



- GRESHAKE, G., **Communio** – Schlüsselbegriff der Dogmatik, in: BIEMER, G./CASPER, B./MÜLLER, J. (Hrsg.), *Gemeinsam Kirche sein. Theorie und Praxis der Communio* (FS O. Saier), Freiburg i.Br. u.a. 1992, 90-121.
- GRESHAKE, G., **Priester**. III. Historisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 8, 564-567.
- GRESHAKE, G., **Priester sein in dieser Zeit. Theologie – Pastorale Praxis – Spiritualität**, Freiburg i.Br. <sup>2</sup>2000.
- GRESHAKE, G., **Theologie**, in: PLSp, 1271-1274.
- GRILLMEIER, A., **Geist, Grundeinstellung und Eigenart der Konstitution** „Licht der Völker“, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), *De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Freiburg i.Br. 1966, 140-154.
- GRILLMEIER, A., **Kommentar zum I. Kapitel** der Dogmatischen Konstitution über die Kirche, in: LThK.E 1, 156-175.
- GRILLMEIER, A., **Kommentar zum II. Kapitel** der Dogmatischen Konstitution über die Kirche, in: LThK.E 1, 176-209.
- GRILLMEIER, A., **Kommentar zum III. Kapitel** der Dogmatischen Konstitution über die Kirche (Art. 28), in: LThK.E 1, 247-255.
- GRONEMEYER, R./ROMPEL, M., **Erfolg ist keiner der Namen Gottes**. Zur gesellschaftlichen Funktion von Kirche, in: THOMÉ, M. (Hrsg.), *Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels* (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 101-106.
- GROSS, H.J., **Vorwort**, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier* (CD-ROM), Trier 1999, Vorwort (Innenseite CD-Cover).
- GROSS, H.J., **Wenn das Generalvikariat wüsste, was es alles weiß**, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier* (CD-ROM), Trier 1999, Rubrik „Verwaltung“, 1-8.
- GROSS, H.-J./ RUSSEL, Y., **Personalentwicklung und Veränderungsmanagement in der Kirche**. Theoretische Überlegungen und Praxisbeispiele aus dem Bistum Trier, in: DESSOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), *„Denn sicher gibt es eine Zukunft“* (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 88-101.
- GROTE, J./MCGEENEY, J., **Manager – klug wie die Schlangen? Clever as Serpents: Business Ethics and Office Politics** (Beiträge zur mimetischen Theorie 13), Münster 2000.
- GUARDINI, R., **Das Erwachen der Kirche in der Seele**, in: Hochl. 19 (1921/22), 257-267.
- GUARDINI, R., **Vom Sinn der Kirche**. Fünf Vorträge, Mainz 1922.
- GUTMANN, H.-M., **Der gute und der schlechte Tausch. Das Heilige und das Geld – gegensätzliche ökonomische Beziehungen**, in: EBACH, J./GUTMANN, H.-M./FRETTLÖH, M.L. u.a. (Hrsg.), *„Leget Anmut in das Geben“*. Zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie, Gütersloh 2001, 162-225.
- HALFAR, B./BORGER, A., **Kirchenmanagement**, Baden-Baden 2007.
- HALLERMANN, H., **Gemeindeleitung**. II. Katholische, in: LKStKR 2, 30-32.
- HÄRING, H., **Theologie/Disziplinen**, in: NHthG<sup>2</sup> 4, 273-282.
- HASLINGER, H., **Kirche – ein Unternehmen?** Anmerkungen zu einer Begegnung zwischen Pastoraltheologie und Organisationsentwicklung, in: ThG 43 (2000), 54-56.
- HASLINGER, H., **Wie grundlegend sind die Grundvollzüge?** Zur Notwendigkeit einer pastoral-theologischen Formel, in: LS 57 (2006), 76-82.
- HATSCHER, S., **Kollekten, Spenden, Sponsoring**. Wie Kirchengemeinden zu mehr Geld kommen, Stuttgart 1998.

- HELLER, A., Kirche und Management – ein Fragenaufriss, in: PThI 20 (1/2000), 17-19.
- HELLER, A., Kirchliche Organisationskultur entwickeln. Perspektiven für die Planung der Seelsorge, in: LebZeug 48 (1993), 211-222.
- HELLER, A., „**Und das Wort ist Organisation geworden**“. Kirche entwickelt sich durch Organisationen, in: BAUMGARTNER, I./FRIESL, CHR./MÁTÉ-TÓTH, A. (Hrsg.), Den Himmel offen halten. Ein Plädoyer für Kirchenentwicklung in Europa (FS Paul M. Zulehner), Innsbruck u.a. 2000, 220-225.
- HELLER, A./KROBATH, TH., Kirchen verstehen und als Organisation gestalten, in: DIES. (Hrsg.), OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i.Br. 2003, 14-43.
- HELMIG, B., NPO-Management, in: Gabler 3, 2186-2188.
- HELMIG, B., Nonprofit-Organisation, in: Gabler 3, 2175.
- HELMIG, B., Nonprofit-Sektor, in: Gabler 3, 2175f.
- HERMAN, R.D., The Jossey-Bass Handbook of **Nonprofit Leadership** and Management, New York 1994.
- HILBERATH, B.J., **Corporate Identity** für das Unternehmen Kirche, in: ThPQ 180 (2000), 54-71.
- HILBERATH, B.J., **Corporate Identity** für das **Unternehmen Kirche**, in: DERS./NITSCHKE, B., Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 87-104.
- HILBERATH, B.J., Das Verhältnis von gemeinsamem und amtlichem Priestertum in der Perspektive von LG 10, in: TThZ 94 (1985) 311-326.
- HILBERATH, B.J., **Kirche als communio**. Beschwörungsformel oder Projektbeschreibung, in: ThQ 174 (1994), 45-65.
- HILBERATH, B.J., Theologischer Kommentar zum Dekret über den Ökumenismus Unitatis Redintegratio, in: HThK Vat.II 3, 69-223.
- HILBERATH, B.J., Vorgaben für die Ausarbeitung der Communio-Ekklesiologie, in: DERS. (Hrsg.), Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation? (QD 176), Freiburg i.Br. 1999, 277-297.
- HILBERATH, B.J., **Zwischen Vision und Wirklichkeit**. Fragen nach dem Weg der Kirche, Würzburg 1999.
- HILBERATH, B.J./ NITSCHKE, B. (Hrsg.), **Ist Kirche planbar?** Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002.
- HILLEBRECHT, ST.W., Kirche vermarkten! Öffentlichkeits-Arbeitsbuch für Gemeinden, Hannover 1999.
- HILLEBRECHT, ST.W., (Hrsg.), Kirchliches Marketing, Paderborn 1997.
- HILLEBRECHT, ST.W., Die Praxis des kirchlichen Marketings. Die Vermittlung religiöser Werte in der modernen Gesellschaft (Texte zur Wirtschafts- und Sozialethik 7), Hamburg 2000.
- HIRT, S., **Vereinfachung der Arbeit der Seelsorger** im Blick auf die bevorstehende Priesternot und die Zunahme der Pastoralisationsaufgaben, in: ORPB 56 (1955), 162-175.
- HOFMANN, K./WEBER, W./ZIMMER, B., Kirche und Wirtschaftsgesellschaft. Eine Sendereihe in Radio Vaticana (GeKiWi 3), Köln 1974.
- HOFMANN, L., Management und Gemeinde, in: WÖSSNER, J. (Hrsg.), Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft, Stuttgart 1972, 369-394.

- HÖHN, H.-J., **Diakonische Kirche**: Dienstleistungsunternehmen und/oder „Heils-anstalt“?, in: zur debatte 36 (5/2006), 8-10.
- HOMEYER, J., Grundzüge einer Theologie des Fundraisings, in: Fundbrief. Schriften zu Fundraising in Kirche und Caritas (2/2004), 6.
- HORAK, CH./MATUL, CH./SCHEUCH, F., Ziele und Strategien von NPOs, in: BADEL, CH./MEYER, M./SIMSA, R. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart <sup>4</sup>2007, 178-201.
- HÖSS, K., Fundraising in der Praxis. 23 Erfolgsgeschichten aus Kirche, Caritas und Orden, Düsseldorf 2006.
- HUBER, CHR., **Das Amt des Diözesan-** bzw. Eparchial**bischofs** zwischen Autonomie und Bindung, in: DEMEL, S./MÜLLER, L. (Hrsg.), Krönung oder Entwertung des Konzils? Das Verfassungsrecht der katholischen Kirche im Spiegel der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils, Trier 2007, 146-176.
- HÜNERMANN, P., Der Text: Werden – Gestalt – Bedeutung. Eine hermeneutische Reflexion, in: HThK Vat.II 5, 5-101.
- HÜNERMANN, P., **Ekklesiologie im Präsens**. Perspektiven, Münster 1995.
- HÜNERMANN, P., **Theologischer Kommentar** zur dogmatischen Konstitution über die Kirche Lumen gentium, in: HThK Vat.II 2, 263-582.
- HÜNERMANN, P., Tradition – Einspruch und Neugewinn. Versuch eines Problemaufrisses, in: WIEDERKEHR, D. (Hrsg.), Wie geschieht Tradition? Überlieferung im Lebensprozess der Kirche (QD 133), Freiburg i.Br. 1991, 45-68.
- HÜNERMANN, P., Volk Gottes – katholische Kirche – Gemeinde. Dreiheit und Einheit in der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils, in: ThQ 175 (1995), 32-45.
- HÜNERMANN, P./BIESINGER, A./HEIMBACH-STEINS, M. u.a. (Hrsg.), Diakonat. Ein Amt für Frauen in der Kirche – ein frauengerechtes Amt, Ostfildern 1997.
- HÜNERMANN, P. u.a., Schlusswort: Eine „kalligraphische Skizze“ des Konzils, in: HThK Vat.II 5, 447-469.
- IDEA E.V. (Hrsg.), Marketing für die Kirche – Irrweg oder Gebot der Vernunft? (idea-Dokumentation 3/99), Karlsruhe 1999.
- JÄGER, A., Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik, Gütersloh <sup>2</sup>1986.
- JÄGER, A., Kirchliche Unternehmen, in: LWE, 506-512.
- JÄGER, A., **Konzepte der Kirchenleitung** für die Zukunft. Wirtschaftliche Analysen und theologische Perspektiven, Gütersloh 1993.
- JÄGER, A., Vorwort, in: BISCHOFBERGER, P., Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen (ReligionsRecht im Dialog 1), Münster 2005, vii-ix.
- JENDORFF, B., Erfolg und Misserfolg, in: LThK<sup>3</sup> 3, 759.
- JONE, H., Gesetzbuch der lateinischen Kirche. Erklärung der Kanones, Bd. II, Paderborn <sup>2</sup>1952. (**Jone, Gesetzbuch II**)
- JOURNET, CH., **Der gottmenschliche Charakter** der Kirche, Quelle dauernder Spannung, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 276-288
- JUEN, H., Kirchliches „Management by Delegation“ aufgrund can.131, Rom 1996.
- JUNGE, A.A., Geld für Gott. Das Fundraising-Buch für Kirche und Gemeinde, Gütersloh 2008.
- KAISER, M., Die Laien, in: HdbKathKR<sup>1</sup>, 185f.
- KALLEN, W., **Vom wehrlosen Mysterium**. Spirituelle Notizen im Umbruch der Kirche, in: GuL 82 (2009), 86-104.

- KAPFER, L., Ein Managementmodell für die Pfarre, in: DERS./PUTZER, H./SCHNIDER, A., Die Jesusmanager. Kirche & Marketing, Innsbruck 1997, 89-164.
- KAPFER, L./PUTZER, H./SCHNIDER, A., Die Jesusmanager. Kirche & Marketing, Innsbruck 1997.
- KARRER, L., **Kirche – ein Unternehmen?** Anmerkungen zu einem Kongressthema, in: PThI 20 (1/2000), 12-19.
- KASPER, W., **Kirche**. III. Systematisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 5, 1465-1474.
- KASPER, W., **Kirche als Communio**. Überlegungen zu einer ekklesiologischen Leitidee des II. Vatikanischen Konzils, in: DERS., Theologie und Kirche, Mainz 1987, 272-289.
- KASPER, W., Die **Kirche als universales Sakrament des Heils**, in: DERS., Theologie und Kirche, Mainz 1987, 237-254.
- KASPER, W., **Kirche – Glaubensgeheimnis** und Institution, in: REIFENBERG, P./HOOF, A. VAN/SEIDEL, W. (Hrsg.), Licht aus dem Ursprung. Kirchliche Gemeinschaft auf dem Weg ins 3. Jahrtausend, Würzburg 1998, 273-292.
- KASPER, W., **Kommentar**, in: Zukunft aus der Kraft des Konzils. Die außerordentliche Bischofssynode '85. Die Dokumente mit einem Kommentar von W. Kasper, Freiburg i.Br. 1986, 47-112.
- DERS., Der priesterliche Dienst. Repräsentation Jesu Christi als Haupt der Kirche, in: DERS., Theologie und Kirche II, Mainz 1999, 128-144.
- KASPER, W./DRUMM, J., Kirche. II. Theologie- und dogmengeschichtlich, in: LThK<sup>3</sup> 5, 1458-1465.
- KATHOLISCHER MEDIENVERBAND/MEDIEN-DIENSTLEISTUNG GMBH, Zukunft der religiösen Kommunikation. Szenarien 2020 und Perspektiven, München 2005.
- KAUFMANN, F.X., Kirche als religiöse Organisation, in: Conc(D) 10 (1974), 30-36.
- KAUFMANN, F.X., Kirche begreifen. Analysen und Thesen zur gesellschaftlichen Verfassung des Christentums, Freiburg i.Br. 1979.
- KEHL, M., Der Disput der Kardinäle. Zum Verhältnis von Universalkirche und Ortskirchen, in: StZ 221 (2003), 219-232.
- KEHL, M., Ekklesiologie, in: LThK<sup>3</sup> 3, 568-573.
- KEHL, M., Die **Kirche**. Eine katholische Ekklesiologie, Würzburg <sup>4</sup>2001.
- KEHL, M., Kirche als „**Dienstleistungsorganisation**“?, in: StZ 218 (2000), 389-400.
- KEHL, M., **Kirche als Institution**. Zur theologischen Begründung des institutionellen Charakters der Kirche in der neueren deutschsprachigen katholischen Ekklesiologie (FTS 22), Frankfurt a.M. <sup>2</sup>1978.
- KEHL, M., Kirche als Institution, in: HFth<sup>2</sup> 3, 129-145.
- KELLY, J.N.D., Altchristliche Glaubensbekenntnisse. Geschichte und Theologie, Göttingen 1972.
- KERKVOORDE, A., Elemente zu einer Theologie des Diakonates, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia II. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 214-253.
- KERN, W., Heilsnotwendigkeit der Kirche, in: LThK<sup>3</sup> 4, 1346-1348.
- KERN, W., Außerhalb der Kirche kein Heil?, Freiburg i.Br. u.a. 1979.
- KERTELGE, K., Kirche. I. Neues Testament, in: LThK<sup>3</sup> 5, 1453-1458.
- KIESSLING, K./PIRKER, V./SAUTERMEISTER, J. (Hrsg.), Wohin geht die Kirche morgen? **Entwicklung pastoraler Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart**, Ostfildern 2005.
- KIRCHHOF, P., Der Auftrag der Kirchen und ihre Finanzen, in: LebSS 53 (2002), 172-179.

- KLAUK, B., **Organisationsentwicklung** in der katholischen Kirche, in: KAUNE, A. (Hrsg.), Change Management und Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen (GPdBW 74), Berlin 2004, 274-294.
- KLOSTERMANN, F., Kommentar zum IV. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche, in: LThK.E 1, 260-283.
- KLOSTERMANN, S., Management im kirchlichen Dienst. Über Sinn und Sorge kirchengemäßer Führungspraxis und Trägerschaft, Paderborn 1997.
- KNOBLOCH, ST., Potential Ortsgemeinde. Ein praktisch-theologisches Plädoyer (Erster Teil), in: Orientierung 72 (2008), 204-209.
- KNOBLOCH, ST., Professionalität versus Spiritualität in der Seelsorge? Zu einer falschen Alternative, in: AnzSS 117 (1/2008), 11-14.
- KNOBLOCH, ST., Seelsorge: Mehr als Strukturreformen. Die Zeichen der Zeit verstehen, in: AnzSS 118 (1/2009), 5-7.
- KÖHL, G. (Hrsg.), Seelsorge lernen in Studium und Beruf, Trier 2006.
- KÖHLDORFNER, P./ZERFASS, R., Planung. III. Praktisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 8, 344.
- KOSCH, D., **Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch**. Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz (FVRR 19), Zürich 2007.
- KOSCH, D., Leistungsvereinbarungen als Führungsinstrument für kirchliche Institutionen, in: [http://www.kath.ch/news/upload\\_rkz/leistungsvereinbarungen%20%28uni%20sg%29.pdf](http://www.kath.ch/news/upload_rkz/leistungsvereinbarungen%20%28uni%20sg%29.pdf) (10.07.2010).
- KOSIOL, E., Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 31 (1961), 129-136.
- KRÄMER, P., **Die geistliche Vollmacht**, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 149-155
- KRÄMER, P., **Dienst und Vollmacht in der Kirche**. Eine rechts theologische Untersuchung zur Sacra Potestas-Lehre des II. Vatikanischen Konzils (TThS 28), Trier 1973.
- KRÄMER, P., **Kirchenrecht I**. Wort – Sakrament – Charisma, Stuttgart 1992.
- KRÄMER, P., **Kirchenrecht II**. Ortskirche – Gesamtkirche, Stuttgart 1993.
- KRÄMER, P., **Was bringt die Reform des Kirchenrechts**, in: StZ 199 (1981), 651-659.
- KRAUS, G., Kirche der Zukunft als Miteinander. Neue Bestimmung des Verhältnisses „Laien – Kleriker“, in: PROSTMEIER, F./WENZEL, K. (Hrsg.), Zukunft der Kirche – Kirche der Zukunft. Bestandsaufnahmen – Modelle – Perspektiven, Regensburg 2004, 167-183.
- KREUTZKAM, H.-J., „**Kirche** als Wertorientierungs-, Unternehmen‘?“ Herausforderungen an das Kirchenmanagement angesichts der Notwendigkeit einer kulturellen Kurskorrektur, in: THOMÉ, M. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 85-100.
- KRIST, M./ZEITZ-DEGOTT, R./ZEMKE, R., Quali-Vision. Wie Supervision Qualität sichert, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, Rubrik „Beratung“, 1-6.
- KRUIP, G., **Das Humankapital pflegen**. Auch die Kirche bedarf dringend der Personalentwicklung, in: HerKorr 53 (1999) 245-249.
- KUHNKE, U., Koinonia. II. Praktisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 6, 172.
- KUTTNER, ST., Betrachtungen zur Systematik eines neuen Codex Iuris Canonici, in: LEISCHING, P. u.a. (Hrsg.), Ex aequo et bono (FS W.M. Plöchl), Innsbruck 1977, 15-21.
- LAMBERT, W., Gemeinde die Leben atmet. Leitlinien und Anregungen für eine spirituelle Pastoral, in: KRIEGER, W./SIEBERER, B. (Hrsg.), Der Geist macht lebendig. Pastorale Spiritualität in Zeiten des Umbruchs, Kevelaer 2006, 86-106.

- LAMES, G., **Strategische Steuerung (in) der Kirche** – Problem oder Lösungsorientierung, in: DESOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 194-214.
- LARRA, F., Damit wir halten, was wir versprechen – Qualitätssicherung in den katholischen Kindertageseinrichtungen im Bistum Trier, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, 1-5.
- LÄTZEL, M., Das Gute behaltet“ (1 Thess 5,21). **Qualitätsmanagement und pastorale Arbeit**, in: AnzSS 117 (2008), 19-23.
- LÄTZEL, M., **Markt- und Kundenorientierung**, Produkt- und Qualitätsentwicklung. Kernthemen kirchlicher Organisationsentwicklung, in: DESOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 116-131.
- LAUX, B., Religion und Ökonomie im Christentum, in: SCHMIDT, H. (Hrsg.), Ökonomie und Religion. Fatal Attraction – Fortunate Correction (DWI-Info Sonderausgabe 7), Heidelberg 2006, 189-200.
- LEGRAND, H.M., Die Entwicklung der Kirchen als verantwortliche Subjekte. Eine Anfrage an das II. Vatikanum, in: ALBERIGO, G. u.a. (Hrsg.), Kirche im Wandel, Düsseldorf 1982, 141-174.
- LEHMANN, K., Hermeneutik für einen künftigen Umgang mit dem Konzil, in: WASSILOWSKY, G. (Hrsg.), Zweites Vatikanum – vergessene Anstöße, gegenwärtige Fortschreibungen (QD 207), Freiburg i.Br. 2004, 71-89.
- LEHMANN, K., **Profilschärfung oder Konzentration auf das Kerngeschäft**: Was kann die Kirche von der Wirtschaft lernen?, in: Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Arbeitgeberforum Wirtschaft und Gesellschaft. „Reformen ohne Soziale Gerechtigkeit?“, Berlin 2005, 13-23.
- LEHMANN, K., Tradition und Innovation aus der Sicht des systematischen Theologen, in: GEELRINGS, W./MEYER ZU SCHLOCHTERN, J. (Hrsg.), Tradition und Innovation. Denkanstöße für Theologie und Kirche (PaThSt 33), Paderborn 2003, 119-132.
- LEHMANN, K., **Zum Geleit**, in: „Mehr als Strukturen ... Entwicklungen und Perspektiven der pastoralen Neuordnung in den Diözesen“. Dokumentation des Studentages der Frühjahrsvollversammlung 2007 der Deutschen Bischofskonferenz (Arbeitshilfen 213), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007, 5-8.
- LEIMKÜHLER, C., **Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen**. Eine Analyse aus der Sicht der Katholischen Kirche in Deutschland, Frankfurt a.M. 2004.
- LIES, L., Theologisch-historische Sondierungen zu Begriffen der Ämtertheologie, in: HELL, S./LIES, L. (Hrsg.), Amt und Eucharistiegemeinschaft. Ökumenische Perspektiven und Probleme, Innsbruck 2004, 97-141.
- LISTL, J., Die Lehre der Kirche über das Verhältnis von Kirche und Staat, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 1239-1255,
- LISTL, J., **Kirche und Staat** in der neueren Kirchenrechtswissenschaft (SKRA 7), Berlin 1978.
- LISTL, J./HOLLERBACH, A., **Kirche und Staat** in der Bundesrepublik Deutschland, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 1268-1293.
- LOISY, A., Evangelium und Kirche (Autorisierte Übersetzung nach der zweiten vermehrten, bisher unveröffentlichten Auflage des Originals v. J. Grière-Becker), München 1904.
- LOISY, A., L'Évangile et l'Église, Paris 1925.
- LORENZ, F./ZIMMERMANN, M., Fachkraft für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Pflege, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONAL-

- FÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, 1-16.
- LORETAN, A., Geleitwort des Herausgebers der Reihe, in: BISCHOFBERGER, P., Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen (ReligionsRecht im Dialog 1), Münster 2005, vf.
- LÖRSCH, M., **Kirchen-Bildung**. Eine praktisch-theologische Studie zur kirchlichen Organisationsentwicklung (SThPS 61), Würzburg 2005.
- LÖRSCH, M., **Systemische Gemeindeentwicklung**. Ein Beitrag zur Erneuerung der Gemeinde im Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils (Pastoralpsychologie und Spiritualität 1), Frankfurt a. M. 1999.
- LÖSER, W., Kirchenattribute, in: LKDog, 312.
- LUBAC, H. DE, Krise zum Heil? Eine Stellungnahme zur nachkonziliaren Traditionsvergessenheit, Berlin <sup>2</sup>2002, 73 [frz. Originalausgabe: DERS., L'eglise dans la crise actuelle, Paris 1969].
- LUHMANN, N., Funktion der Religion, Frankfurt a.M. <sup>5</sup>1999.
- LUHMANN, N., Organisation und Entscheidung, Wiesbaden <sup>2</sup>2006.
- LUZZATTO, F., Öffentlichkeitsdefizit der katholischen Kirche. Organisationskommunikation und Kommunikationsstruktur der katholischen Kirche Schweiz – Bedingungen für ein Ende der Stagnationskrise (PrThD 21), Freiburg/Schweiz 2002.
- MAIER-ALBANG, M., Flurbereinigung auf katholisch, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 148, 27.06.2008, 51.
- MALIK, F., Managementperspektiven, Stuttgart 1994.
- MANZESCHKE, A., Gott, der Glaube und der Markt: Grenzgänge zwischen Theologie und Ökonomie, in: LUIBL, H.J./STÄDTLER, K./SUDERMANN, CH. u.a. (Hrsg.), Gott und die Wissenschaften (Evangelische Hochschuldialoge 1), Berlin 2007, 118-135.
- MARX, R., Ist Kirche anders? Zum Miteinander in der Kirche aus der Sicht der katholischen Soziallehre, in: StZ 211 (1993), 123-130.
- MAY, G./EGLER, A., Einführung in die kirchenrechtliche Methode, Regensburg 1986.
- MAYRHOFER, W./SCHEUCH, F., **Zwischen Nützlichkeit und Gewinn**. Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: BADEL, CH./MEYER, M./SIMSA, R. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart <sup>4</sup>2007, 81-97.
- MEES, G., **Kirchliche Strukturen sind keine Langusten**. Zum Strukturplan des Bistums Münster, in: Sein und Sendung 2 (1970), 74-77.
- MEIER, U./SILL, B. (Hrsg.), Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung, Regensburg 2005.
- MEIER-GERLICH, G., Organisationstheologie und Caritatives Management. Ein Beitrag zur kirchlichen Identitätsbildung caritativer Einrichtungen des Gesundheitswesens (Die Kirchlichkeit des kirchlichen Krankenhauses 1), Trier 2001.
- MELLONI, A., Der Beginn der Zweiten Konzilsperiode und die große ekklesiologische Debatte, in: ALBERIGO, G. (Hrsg.), Geschichte des Zweiten Vatikanischen Konzils (1959-1965), Bd. III, dt. Ausgabe hrsg. v. WITTSTADT, K., Mainz 2002, 1-138.
- MERTES, M., **Controlling in der Kirche**. Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster (LLG 7), Gütersloh <sup>2</sup>2000.
- METTE, N., **Kirche als Unternehmen** besonderer Art? Zur Reichweite ökonomischer Konzepte und Modelle für die Ausarbeitung einer empirischen Ekklesiologie, in: ThQ 182 (2002), 155-166.
- METTE, N., Kooperative Pastoral, in: LThK <sup>3</sup> 6, 355.

- MEYER ZU SCHLOCHTERN, J., **Sakrament Kirche**. Wirken Gottes im Handeln der Menschen, Freiburg i.Br. 1992.
- MIGGELBRINK, R., **Die „verschiedenen Dienstämter“** (LG 18) und die Einheit des Ordo. Zum Spezifikum des diakonalen Amtes, in: ARMBRUSTER, K./MÜHL, M. (Hrsg.), Bereit wo- zu? Geweiht für was? Zur Diskussion um den Ständigen Diakonat (QD 232), Freiburg i.Br. 2009, 204-221.
- MIGGELBRINK, R., **Einführung** in die Lehre von der Kirche, Darmstadt 2003.
- MIRBACH, S., „Ihr aber seid Leib Christi“. Zur Aktualität des Leib-Christi-Gedankens für eine heutige Pastoral, Regensburg 1998.
- MÖDINGER, W., Kirchenmarketing. Strategisches Marketing für kirchliche Angebote, Stuttgart 2001.
- MÖRSDORF, K., **Einleitung und Kommentar** zum Dekret über die Hirtenaufgabe der Bischöfe, in: LThK.E 2, 128-247. (in Kap. IV gebracht!)
- MÖRSDORF, K., Kommentar zum Dekret über das Hirtenamt der Bischöfe, in: LThK.E 2, 148-247. (Kap. I - aber anders!)
- MÖRSDORF, K., Lehrbuch des Kirchenrechts auf Grund des Codex Iuris Canonici, Bd. I, München <sup>11</sup>1964. (**Lehrbuch des Kirchenrechts I**)
- MÖRSDORF, K., Lehrbuch des Kirchenrechts auf Grund des Codex Iuris Canonici, Bd. II, München <sup>10</sup>1961. (**Lehrbuch des Kirchenrechts II**)
- eigentlich: begründet v. E. Eichmann, fortgeführt v. K. Mörsdorf
- MÜLLER, G.L. (Hrsg.), Der **Diakonat** – Entwicklung und Perspektiven. Studien der Internationalen Theologischen Kommission zum sakramentalen Diakonat, Würzburg 2004.
- MÜLLER, G.L., **Katholische Dogmatik**. Für Studium und Praxis der Theologie, Freiburg i.Br. <sup>4</sup>2001.
- MÜLLER, H., Zur **Rechtsstellung der Laien** in der römisch-katholischen Kirche, in: ZevKR 32 (1987), 467-479.
- MÜLLER, J., In der Kirche Priester sein. Das Priesterbild in der deutschsprachigen katholischen Dogmatik des 20. Jahrhunderts, Würzburg 2001, 157-160.
- MÜLLER, L., Begriff, Träger und Ordnung der Liturgie, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 778-786.
- NETHÖFEL, W., Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt, Neukirchen-Vluyn 2001.
- NETHÖFEL, W., Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche, in: BRUMMER, A./NETHÖFEL, W. (Hrsg.), Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997, 15-24.
- NETHÖFEL, W., **Unternehmen Kirche?** Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung, in: THOMÉ, M., (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement: Potentiale des Wandels. Analysen, Positionen, Ideen (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 58-66.
- NETHÖFEL, W./GRUNDWALD, K.-D. (Hrsg.), Kirchenreform strategisch!, Glashütten 2007.
- NEUNER, P., **Der Laie und das Gottesvolk**, Frankfurt a.M. 1988.
- NEUNER, P., Die heilige Kirche der sündigen Christen, Regensburg 2002.
- NEUNER, P., Die Stellung des Laien in einem sich wandelnden Kirchenbild, in: DEMEL, S. (Hrsg.), Mehr als nur Nichtkleriker. Laien in der katholischen Kirche, Regensburg 2001, 35-56.
- NEUNER, P., **Ekklesiologie**. Die Lehre von der Kirche, in: BEINERT, W. (Hrsg.), Glaubenszüge. Lehrbuch der Katholischen Dogmatik, Bd. 2., Paderborn 1995, 399-578.
- NEUNER, P., Konstanten und Variablen in der Lehre vom kirchlichen Amt, in: FRIESL, CHR. (Hrsg.), Christsein als Beruf. Neue Perspektiven für theologische Karrieren, Innsbruck 1996, 227-245.



- NITSCHKE, B., Die Analogie zwischen dem trinitarischen Gottesbild und der communialen Struktur von Kirche. Desiderat eines Forschungsprogramms zur Communio-Ekklesiologie, in: HILBERATH, B.J. (Hrsg.), *Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation?* (QD 176), Freiburg i.Br. 1999, 81-114.
- NITSCHKE, B., **Einführung** in das synoptische Aufmerksamkeitspapier, in: HILBERATH, B.J./NITSCHKE, B. (Hrsg.), *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion* (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 107-119.
- NITSCHKE, B./HILBERATH, B.J., **Einleitung**, in: DIES. (Hrsg.), *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion* (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 9-20.
- NITSCHKE, B./HILBERATH, B.J., Auswertung und Rückblick, in: DIES. (Hrsg.), *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion* (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, 177-185.
- NÜRNBERGER, CH., *Kirche, wo bist du?*, München 2000.
- O.A., **Freiburger Richtlinien** zur Vereinfachung der Seelsorge, in: *HerKorr* 9 (1954/55), 386f.
- O.A., Interview mit Bischof Reinhard Marx, in: *Focus* vom 29.12.2003, 23.
- O.A., Kirche als Institution. Ein Tagungsbericht, in: *Sein und Sendung* 2 (1970), 272-276.
- O.A., Effektivität, in: *Gabler* 2, 811.
- O.A., Effizienz, in: *Gabler* 2, 812.
- O.A., **Management**, in: *Gabler* 3, 2050.
- O.A., Managementlehre, in: *Gabler* 3, 2050.
- O.A., Österreich: Kardinal Schönborn entlässt seinen Generalvikar, in: *HerKorr* 53 (1999), 174-176.
- O.A., „**Pausenmonat**“ für den Seelsorgeklerus der Diözese Hildesheim, in: *HerKorr* 14 (1959/60), 2f.
- O.A., Unternehmen, in: *Gabler* 4, 3035f.
- O.A., **Würzburger Richtlinien** zur Vereinfachung der Seelsorge, in: *HerKorr* 10 (1955/56), 444f.
- OHLY, CHR., **Sensus fidei fidelium**. Zur Einordnung des Glaubenssinnes aller Gläubigen in die Communio-Struktur der Kirche im geschichtlichen Spiegel dogmatisch-kanonistischer Erkenntnisse und der Aussagen des II. Vaticanum (MThS.K 57), St. Ottilien 1999.
- ORTH, ST., Profis für die Kirche, in: *HerKorr* 58 (2004), 163-165.
- OVERLACK, J., Das „**Dienstleistungsunternehmen Kirche**“ – Ansichten eines Unternehmensberaters, in: *PThI* 20 (1/2000), 32-41.
- PATZEN, M., **Führung von evangelisch-reformierten Kirchengemeinden**. Betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente in ethisch-theologischer Perspektive, Konstanz 1997.
- PERELS, H.-U., **Wie führe ich eine Kirchengemeinde?** Möglichkeiten des Managements, Gütersloh 1990.
- PERELS, H.-U., *Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Modelle des Marketing*, Gütersloh 1991.
- PESCH, O.H., **Das Zweite Vatikanische Konzil**. Vorgeschichte – Verlauf – Ergebnisse – Nachgeschichte, (Neuausgabe) Würzburg 2001, 91f.
- PHILIPS, G., Die **Geschichte der dogmatischen Konstitution** über die Kirche „Lumen gentium“, in: *LThK.E* 1, 139-155.
- PIRSON, D., Communio als kirchenrechtliches Prinzip, in: *ZevKR* 29 (1984), 35-45.

- PLANK, G., Die römisch-katholische Kirche: Eine Meisterin des Change-Managements?, in: doppel:punkt (Programmzeitung der Akademie Graz), Nr. 2 (2005), 16-19.
- PLANK, G., Was kommt nach Trient? **Kirchliche Personalentwicklung** nach dem II. Vatikanum (Werkstatt Theologie 5), Wien 2005.
- PLATE, M., Nicht in Marmor gehauen. Ein neues Rechtsbuch für die Lateinische Kirche, in: CiG 35 (1983), 68.
- POHL, D., Kirche und Geld. Ein Wirtschaftsratgeber für Gemeinden, Leipzig 2007.
- POTT, M., **Kundenorientierung in Pastoral und Caritas?** Anstöße zum kirchlichen Handeln im Kontext der Marktgesellschaft (TPPR 9), Münster 2001.
- POTTMEYER, H.J., Das Bleibende an Amt und Sendung des Presbyters. Die ekklesiologische Einordnung des Priesteramtes als Anliegen gegenwärtiger Liturgie, in: LebSS 21 (1979), 39-48.
- POTTMEYER, H.J., Die **Frage nach der wahren Kirche**, in: HFth<sup>2</sup> 3, 159-184.
- POTZ, R., Die **Grade der Communio** im katholischen Kirchenrecht, in: Kanon 8 (1987), 51-64.
- PREE, H., Die Ausübung der Leitungsvollmacht, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 156-175.
- PREE, H., Grundfragen kirchlichen Vermögensrechts, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 1041-1068.
- PRESSESTELLE DES ORDINARIATS WÜRZBURG, Strukturen brauchen Spiritualität (Vollversammlung des Diözesanrats am 25.10.2008), in: [http://www.dioezesanrat.bistum-wuerzburg.de/bwo/dcms/sites/bistum/pfarreien/angebote\\_gemeinden/dioezesanrat/nachrichten.html?f\\_action=show&f\\_newsitem\\_id=25103](http://www.dioezesanrat.bistum-wuerzburg.de/bwo/dcms/sites/bistum/pfarreien/angebote_gemeinden/dioezesanrat/nachrichten.html?f_action=show&f_newsitem_id=25103) (10.07.2010).
- PURTSCHERT, **Marketing für Verbände** und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern <sup>2</sup>2003.
- PUZA, R., Perspektiven auf dem Weg zu einem diakonischen Kirchenrecht in der Communio, in: HILBERATH, B.J. (Hrsg.), Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation? (QD 176), Freiburg i. Br. 1999, 123-135.
- RAFFÉE, H., Kirchen Marketing – was soll's?, in: DtPfrBl 99 (1999), 201-205.
- RAFFELT, A., Das „Wesen des Christentums“ nach Alfred Loisy. Zur Interpretation und werkgeschichtlichen Einordnung seiner Schrift „L'Évangile et l'Église“, in: WiWei 35 (1972), 165-199.
- RAHNER, J., **Creatura Evangelii**. Zum Verhältnis von Rechtfertigung und Kirche, Freiburg i.Br. 2005.
- RAHNER, K., Das Grundwesen der Kirche, in: ARNOLD, F.X. u.a. (Hrsg.), Handbuch der Pastoraltheologie I, Freiburg i.Br. 1964, 123-126.
- RAHNER, K., **Grundkurs des Glaubens**. Einführung in den Begriff des Christentums, Freiburg i.Br. 1976 (ND: Sonderausgabe <sup>7</sup>1995).
- RAHNER, K., Hierarchie der Wahrheiten, in: DERS., Schriften zur Theologie XV, Zürich 1983, 163-168, 168.
- RAHNER, K., Kirche und Sakramente (QD 10), Freiburg i.Br. 1960.
- RAHNER, K., **Kommentar zum III. Kapitel** der Dogmatischen Konstitution über die Kirche (Art. 18-27), in: LThK.E 1, 211-246.
- RAHNER, K., Kurzer Inbegriff des christlichen Glaubens für „Ungläubige“. Ein Versuch, in: GuL 38 (1965), 374-379.
- RAHNER, K., Die **Theologie im interdisziplinären Gespräch** der Wissenschaften (Vortrag im Bielefeld am 28.09.1970), in: DERS., Sämtliche Werke, Bd. 15, Freiburg i.Br. 2002, 692-703.
- RAHNER, K./VORGRIMLER, H., **Einleitung (zur dogmatischen Konstitution** über die Kirche „Lumen Gentium“), in: DIES., Kleines Konzilskompendium. Sämtliche Texte des Zwei-

- ten Vatikanums. Allgemeine Einleitung – 16 spezielle Einführungen, Freiburg i.Br. <sup>35</sup>2008, 105-122.
- RATZINGER, J., *Communio* – ein Programm, in: IkaZ 21 (1992), 454-463.
- RATZINGER, J., Demokratisierung in der Kirche?, in: DERS./MAIER, H., *Demokratie in der Kirche. Möglichkeiten und Grenzen*, Limburg-Kevelaer 2000, 7-46,
- RATZINGER, J., *Einführung in das Christentum. Vorlesungen über das Apostolische Glaubensbekenntnis*, Neuausgabe, München 2000.
- RATZINGER, J., Die Ekklesiologie des Zweiten Vatikanums, in: IkaZ 15 (1986), 41-52.
- RATZINGER, J., Der **Kirchenbegriff** und die Frage nach der Gliedschaft der Kirche, in: DERS., *Das neue Volk Gottes. Entwürfe zur Ekklesiologie*, Düsseldorf 1969, 90-104.
- RATZINGER, J., *Das neue Volk Gottes. Entwürfe zur Ekklesiologie*, Düsseldorf <sup>2</sup>1972.
- RATZINGER, J., *Weggemeinschaft des Glaubens. Kirche als Communio*, hrsg. v. ST. HORN u. V. PFNÜR, Augsburg 2002, 107-131.
- RATZINGER, J., **Wesen und Auftrag** der Theologie. Versuch zu ihrer Ortsbestimmung im Disput der Gegenwart, Einsiedeln 1993.
- RATZINGER, J./BENEDIKT XVI., *Jesus von Nazareth. Erster Teil: Von der Taufe im Jordan bis zur Verklärung*, Freiburg i.Br. 2007.
- REINER, A., Das Geld ist da. Es ist nur noch nicht hier – Fundraising beim Bau eines Gemeindehauses, in: LebSS 53 (2002), 203-205.
- REINHARDT, H.J.F., **MKCIC 204** (6. Erg.-Lfg. Oktober 1987).
- REINHARDT, H.J.F., **MKCIC 207** (6. Erg.-Lfg. Oktober 1987).
- RIEBE, H./SELBACH, B., Die lernende Organisation – Wunsch und Wirklichkeit, in: RIEBE, H./DÜRINGER, S./LEISTNER, H. (Hrsg.), *Perspektiven für Frauen in Organisationen. Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt*, Münster 2000, 67-82.
- RIEDEL-SPANGENBERGER, I., *Codex Iuris Canonici (CIC)*, in: LKStKR 1, 345-349
- RIEDEL-SPANGENBERGER, I., Die **Communio als Strukturprinzip** der Kirche und ihre Rezeption im CIC/1983, in: TThZ 97 (1988), 217-238.
- RIEDEL-SPANGENBERGER, I., **Kirchenrecht. II. Katholisch**, in: LKStKR 2, 503-505.
- RIEDEL-SPANGENBERGER, I., *Vollmacht*, in: LKStKR 3, 843-846.
- RISCH, G., Die drei Wahrheiten. Personalverwicklungen im Unternehmen Kirche, in: BRUMMER, A./NETHÖFEL, W. (Hrsg.), *Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche*, Hamburg 1997, 105-119.
- ROOS, K., **Pastorale Planung** in der Gemeinde, in: FUCHS, O. (Hrsg.), *Theologie und Handeln. Beiträge zur Fundierung der Praktischen Theologie als Handlungstheorie*, Düsseldorf 1984, 156-163.
- RÖSSEL, W., **Vorwort des Generalvikars**, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM)*, Trier 1999, 1f.
- ROSSI, H., Die Kirche als personale Gemeinschaft. Der kommunitäre Charakter der Kirche nach den Dokumenten und Akten des Zweiten Vatikanischen Konzils (GFTP 25), Köln 1976,
- RÜDESHEIM, CHR., **Kirchenberatung**. Grundlagen einer systemtheoretisch und theologisch verantworteten Interventionspraxis (Palliative Care und OrganisationsEthik 10), Freiburg i.Br. 2004.
- RUGGIERI, G., **Der schwierige Abschied** von der kontroverstheologisch geprägten Ekklesiologie, in: ALBERIGO, G. (Hrsg.), *Geschichte des Zweiten Vatikanischen Konzils (1959-1965)*, Bd. II, dt. Ausgabe hrsg. v. WITTSTADT, K., Mainz 2000, 331-419.

- RUH, U., **Mut zur Reform**, in: HerKorr 49 (1995), 395-397,
- RUPP, ST., Verwaltungsmodernisierung in der Kirche. Eine Untersuchung am Beispiel des Neuen Steuerungsmodells der Evangelischen Landeskirche in Baden (Schriften zum Staatskirchenrecht 20), Frankfurt a.M. 2004.
- SAFFER, B./PRÜLLER-JAGENTEUFEL, V., Es braucht viel Kommunikation und klare Planung. Zum Umgang mit Ängsten im Zuge diözesaner Umstrukturierungsprozesse (Interview), in: Diak 38 (2007), 425-430.
- SAIER, O., „**Communio**“ in der Lehre des Zweiten Vatikanischen Konzils. Eine rechtsbegriffliche Untersuchung (MThS.K 32), München 1973.
- SANDER, H.-J., Diakonat – Die heterotope Dimension des kirchlichen Amtes, in: HARTMANN, R./REGER, F./SANDER, ST. (Hrsg.), Ortsbestimmungen: Der Diakonat als kirchlicher Dienst (FulSt 11), Frankfurt a.M. 2009, 38-58.
- SANDER, ST., **Gott begegnet im Anderen**. Der Diakon und die Einheit des sakramentalen Amtes (FThSt 71), Freiburg i.Br. 2006.
- SCHALLER, J., Auf den Spuren der Diener Gottes. Ein organisationspsychologischer Beitrag zum **Qualitätsmanagement in der Unternehmung Kirche** (Deutsche Hochschuledition 103), Neuried 2000.
- SCHATZ, K., Vatikanische Konzilien. A. Vaticanum I, in: LThK<sup>3</sup> 10, 556-561.
- SCHEWE, G./BERWANGER, J., Dienstleistungsunternehmen in: Gabler 1, 703.
- SCHILLEBEECKX, E., Die typologische Definition des christlichen Laien, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia II. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 269-288.
- SCHILLEBEECKX, E., Menschen. Die Geschichte von Gott, Freiburg i.Br. 1990.
- SCHMALEN, H./PECHTL, H., Grundlagen und Probleme der **Betriebswirtschaft**, Stuttgart<sup>13</sup>2006.
- SCHMID, P.F., Kirchliche Ämter und Dienste. V. Praktisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup> 6, 95-97.
- SCHMIDT, G./KÖHL, G., Qualifizierung der Seelsorge im Altenheim, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, 1-11.
- SCHMITZ, H., Der **Codex Iuris Canonici** von 1983, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 49-76.
- SCHMITZ, H., Der Diözesanbischof, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 425-442.
- SCHMITZ, H., Die Römische Kurie, in: HdbKathKR<sup>2</sup>, 364-385.
- SCHMITZ, R.M., **Aufbruch zum Geheimnis** der Kirche Jesu Christi. Aspekte der katholischen Ekklesiologie des deutschen Sprachraumes von 1918 bis 1943 (MThS.S 46), St. Ottilien 1991.
- SCHMITZ, U./ZWIERLEIN, E., Management und Spiritualität. Ein Erfahrungs- und Arbeitsbuch, Würzburg 2009.
- SCHNEIDER, A., **Wege zur verantwortlichen Organisation**. Die Bedeutung der ethischen und theologischen Perspektive für die Qualität der Organisations- und Personalentwicklung (Ehtik – Gesellschaft – Wirtschaft 19), Frankfurt a.M. 2005.
- SCHNEIDER, A., Zwischen Geld und Güte. Finanzmaßnahmen in einer Kirche der Güte: von Möglichkeiten und Unmöglichkeiten (TPPR 14), Münster 2001, 258-275
- SCHNEIDER, C., Kooperation oder Fusionierung von Pfarreien? Strukturelle Veränderungen im Bistum Essen aus kirchenrechtlicher Sicht (BzMK 53), Essen 2008.
- SCHNEIDER, TH., **Zeichen der Nähe Gottes**. Grundriß der Sakramententheologie, Mainz<sup>7</sup>1998.

- SCHNIDER, A., **Marketing als Lebensnetz für die Kirche**, in: KAPFER, L./PUTZER, H./SCHNIDER, A. (Hrsg.), *Die Jesusmanager. Kirche und Marketing*, Innsbruck 1997, 29-88.
- SCHNIEDERS, U., **Mehr als kirchliches Spendenwesen**. Fundraising in deutschen Bistümern, in: *HerKorr* 62 (2008), 187-192.
- SCHRAMM, M., **Das Gottesunternehmen**. Die katholische Kirche auf dem Religionsmarkt, Leipzig 2000.
- SCHREYÖGG, G., **Organisation**. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden <sup>5</sup>2008.
- SCHUSTER, N., Kirche: Korporation oder Konzern ...? Pastoraltheologische Anmerkungen zu einer nicht unproblematischen Doppelstruktur, in: *Pastoralblatt* 55 (2003), 19-27,
- SCHUSTER, N., **Management und Theologie**. Führen und Leiten als theologische und spirituelle Kompetenz (Norbert Schuster – Gesammelte Werke 1), hrsg. v. SCHMIDT, TH., Freiburg i.Br. 2008.
- SCHUSTER, N., Organisationsentwicklung in der Kirche. Eine Herausforderung für die Pastoraltheologie, in: *LS* 54 (2003), 60-65.
- SCHUSTER, N., Welche Balanced Scorecard braucht die Kirche? Steuerung als pastoral-spirituelle Herausforderung, in: KRIEGER, W./SIEBERER, B. (Hrsg.), *Der Geist macht lebendig. Pastorale Spiritualität in Zeiten des Umbruchs*, Kevelaer 2006, 23-44.
- SCHWARZ, A., **Kirche und Management**. Organisationsentwicklung und Spiritualität. Impulsreferat beim Managementclub Kärnten (15.01.2004), in: [http://www.kath-kirche-kaernten.at/upload/7212\\_bischof-schwarz\\_managementclub\\_2004-01-15.pdf](http://www.kath-kirche-kaernten.at/upload/7212_bischof-schwarz_managementclub_2004-01-15.pdf) (10.02.2010).
- SCHWARZ, F., *Wirtschaftsimperium Kirche. Der mächtigste Konzern Deutschlands*, Frankfurt a.M. 2005.
- SCHWARZ, J., Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht, in: *PThI* 20 (1/2001), 42-50.
- SCHWARZ, P., **Management-Brevier** für Nonprofit-Organisationen, Bern <sup>2</sup>2001.
- SCHWARZ, P., **Management-Prozesse** und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle, Bern 2006.
- SCHWARZ, P./PURTSCHERT, R./GIROUD, CH. u.a. (Hrsg.), **Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen** (NPO), Bern <sup>6</sup>2009.
- SCHWEITZER, M., Einleitung: Grundfragen, in: *ABWL* 1, 1-22.
- SCHWEITZER, M., **Gegenstand und Methoden** der Betriebswirtschaftslehre, in: *ABWL* 1, 23-82.
- SCHWEITZER, M., **Planung und Steuerung**, in: BEA, F.X./FRIEDL, B./SCHWEITZER, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 2: Führung, Stuttgart <sup>9</sup>2005, 16-139.
- SCHWENDENWEIN, H., **Die Katholische Kirche**. Aufbau und rechtliche Organisation (BzMK 37), Essen 2003.
- SCHWÖBEL, CHR., Theologie, in: *RGG* <sup>4</sup> 8, 274.
- SECKLER, M., Die Communio-Ekklesiologie, die theologische Methode und die Loci-theologici-Lehre Melchior Canos, in: *ThQ* 187 (2007), 1-20.
- SECKLER, M., **Die schiefen Wände** des Lehrhauses. Katholizität als Herausforderung, Freiburg i.Br. 1988.
- SECKLER, M., **Theologie als Glaubenswissenschaft**, in: *HFth* <sup>2</sup> 4, 131-184.
- SELLHORN, TH./RÜTHERS, TH., Konzern, in: *Gabler* 3, 1747.
- SEMMELOTH, O., Die **Kirche als Sakrament** des Heils, in: *MySal* IV,1, 309-356.

- SEMMELOTH, O., Kommentar zum VII. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche, in: LThK.E 1, 314-325.
- SEMMELOTH, O., Kommentar zum VIII. Kapitel der Dogmatischen Konstitution über die Kirche, in: LThK.E 1, 326-347.
- SENGE, P.M., Die fünfte Disziplin – die lernfähige Organisation, in: FATZER, G. (Hrsg.), Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch, Köln <sup>3</sup>1993, 145-178.
- SEVERIN, B., **Transformation als Wesensmerkmal von Kirchwerdung**, in: THOMAS-MORUS- AKADEMIE BENSBERG (Hrsg.), Kirche als lernende Organisation. Supervision in einem von Tradition und Entwicklung geprägten System (Bensberger Protokolle 103), Bensberg 2000, 215-232.
- SIEMENS, Werte. Unser Leitbild, in: [http://w1.siemens.com/pool/de/jobs\\_karriere/global\\_employer/werte/unser\\_leitbild/Kapitel\\_Unser\\_Leitbild\\_1136446.pdf](http://w1.siemens.com/pool/de/jobs_karriere/global_employer/werte/unser_leitbild/Kapitel_Unser_Leitbild_1136446.pdf) (10.02.2010).
- SIMSA, R., NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder: Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management, in: SCHAUER, R./PURTSCHERT, R./WITT, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum an der Johannes Kepler Universität Linz (17.-19. April 2002), Linz 2002, 39-61.
- SIMSA, R., **NPOs und die Gesellschaft**: eine vielschichtige und komplexe Beziehung. Soziologische Perspektiven, in: BADEL, CH./MEYER, M./SIMSA, R. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart <sup>4</sup>2007, 120-140.
- SLOWEIN, G., **Kirche baut auf die Marktwirtschaft**. Immer mehr Bischöfe beschäftigen Unternehmensberater, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 111, 27.01.1997, 1.
- SMULDERS, P., Die **Kirche als Sakrament** des Heils, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 289-312.
- SOBANSKI, R., Die methodologische Lage des katholischen Kirchenrechts, in: AfkKR 147 (1978), 435-476.
- SOBANSKI, R., Rechtstheologische Vorüberlegungen zum neuen kirchlichen Gesetzbuch, in: ThQ 163 (1983), 178-188.
- SOBRINO, J., Die „Lehrautorität“ des Volkes Gottes in Lateinamerika, in: Conc(D) 21 (1985), 269-274.
- SOCHA, H., **MKCIC Einl. vor 129** (4. Erg.-Lfg. November 1986).
- SOCHA, H., **MKCIC 129** (15. Erg.-Lfg. Juli 1991).
- SOCHA, H., **MKCIC Einf. vor 145** (8. Erg.-Lfg. August 1988).
- SOCHA, H., **MKCIC 145** (8. Erg.-Lfg. August 1988).
- SOCHA, H., **MKCIC 150** (8. Erg.-Lfg. August 1988).
- SOZIALTEAM ADELSRIED (Hrsg.), **Planung im Bistum Würzburg** (Informationen für die Seelsorge 5/71), Adelsried 1971.
- SPIELBERG, B., Kann Kirche noch Gemeinde sein? Praxis, Probleme und Perspektiven der Kirche vor Ort (SThPS 73), Würzburg 2008.
- SPIESS, KURT, Evaluation pastoraler Projekte und Institutionen. Eine Handreichung für die Auswertungsphase von Leistungsvereinbarungen (Zürich, 25. Juni 2003), hrsg. v. Projektadministration Fastenopfer/RKZ, in: <http://www.rkz.ch/upload/20091014170144.pdf> (10.07.2010).
- STÄHLE, W.H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München <sup>8</sup>1999.
- STEINEBACH, D., **Vorwort zum Prozess** der Leitbildentwicklung und zum weiteren Vorgehen, in: ERZBISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT PADERBORN/REFERAT EINSATZ GEMEINDEREFERENTINNEN UND GEMEINDEREFERENTEN (Hrsg.), Leitbild der Gemein-

- dereferentinnen und Gemeindereferenten im Erzbistum Paderborn. Gemeindereferenten – Ja zu Gott und Mensch, Paderborn 2005, 4.
- STEINKAMP, H./METTE, N., **Sozialwissenschaften** und Praktische Theologie, Düsseldorf 1983.
- STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G., **Management**. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, Wiesbaden 62005.
- STIERK, W., Geld hinkt nicht. Zur ökonomischen Anamnese akuter Verrenkungen im Kirchenmarketing, in: EBACH, J./GUTMANN, H.-M./FRETTLÖH, M.L. u.a. (Hrsg.), „Leget Anmut in das Geben“. Zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie, Gütersloh 2001, 226-232.
- STOFFEL, O., MKCIC Einf. vor 336/1 (14. Erg.-Lfg. April 1991).
- STRÜDER, R., **Chancen und Gefährdungen** geplanten Wandels in der Kirche – aufgezeigt am Beispiel der Diözese Limburg (Diss.T 61), St. Ottilien 1993.
- STUBENRAUCH, B., Tradition und kirchliche Erneuerung, in: StZ 214 (1996), 478-486.
- STUDIA SCHLIERBACH – STUDIENZENTRUM FÜR INTERNATIONALE ANALYSEN, Pastorales Forum. **Strukturuntersuchung** der Erzdiözese München und Freising, Schlierbach 1997.
- STUTZ, U., Der **Geist des Codex iuris canonici**. Eine Einführung in das auf Geheiss Papst Pius X. verfasste und von Papst Benedikt XV. erlassene Gesetzbuch der katholischen Kirche, Stuttgart 1918.
- SUCHANEK, A./KERSCHER, K.-J., Der homo oeconomicus. Ein sinnvolles Instrument zur wertorientierten Führung?, in: MEIER, U./SILL, B. (Hrsg.), Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung, Regensburg 2005, 168-185.
- SUDBRACK, J., Spiritualität. VIII. Neureligiös, in: LThK<sup>3</sup> 9, 860.
- SUENENS, J., Aux origines du concile Vatican II, in: NRTh 108 (1985), 3-21.
- Synoptisches Aufmerksamkeitspapier**, in: HILBERATH, B.J./NITSCHKE, B. (Hrsg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion (Kommunikative Theologie 1), Mainz 2002, Loseanhang.
- TANNER, K., Unternehmen Kirche!, in: FETZER, J./GRABENSTEIN, A./MÜLLER, E. (Hrsg.), Kirche in der Marktgesellschaft (LLG 6), Gütersloh 1999, 51-56.
- TEBARTZ-VAN ELST, F.-P., Bereitschaft zur Bewegung. Perspektiven für die Seelsorge im Bistum Limburg. Hirtenbrief zu Pfingsten, Limburg 2008.
- TEBARTZ-VAN ELST, F.-P., Arbeitshilfe zum Pfingsthirtenbrief. Bereitschaft zur Bewegung. Perspektiven für die Seelsorge im Bistum Limburg, Limburg 2008
- Themenheft „Aggiornamento“, in: Diak 37 (2006), 1-53.
- Themenheft „Organisationsentwicklung in der Kirche. Herausforderung der praktischen Theologie“, in: PThI 20 (1/2000).
- THISSEN, W./GUBALLA, W., Die Strukturveränderungen und ihre Folgen für das geistliche Selbstverständnis *aller* pastoral Handelnden, in: „Mehr als Strukturen ... Entwicklungen und Perspektiven der pastoralen Neuordnung in den Diözesen“. Dokumentation des Studententages der Frühjahrs-Vollversammlung 2007 der Deutschen Bischofskonferenz (Arbeitshilfen 213), hrsg. v. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ, Bonn 2007, 89-91.
- THOMÉ, M., **Unternehmen Orientierung**. Probleme und Perspektiven eines Jahrtausendprojekts, in: DERS. (Hrsg.), Theorie Kirchenmanagement: Potentiale des Wandels. Analysen, Positionen, Ideen (Kirche & Zukunft 2), Bonn 1998, 9-24.
- THOMES, E.M., Rechnungslegung der Katholischen Kirche. Besonderheiten dargestellt am Beispiel der Pensionsverpflichtungen gegenüber Priestern (EHS.VBWL 3196), Frankfurt a.M. 2006.

- THOMMEN, J.P., **Betriebswirtschaftslehre**, in: Gabler 2, 440-445.
- THOMMEN, J.-P./ACHLEITNER, A.-K., Allgemeine **Betriebswirtschaftslehre**. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Wiesbaden <sup>5</sup>2006.
- TILMANN, K., **Henry Ford und unsere Seelsorgsmethoden**, in: LS 4 (1953), 129-140.
- TÖNNIES, F., Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie, Berlin <sup>2</sup>1912 (Erstauflage 1887 mit anderem Untertitel: Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen).
- TÖPFER, A., **Betriebswirtschaftslehre**. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, Berlin <sup>2</sup>2007.
- ULLRICH, L., Ämter Jesu Christi, in: LKDog, 4-8.
- VAHS, D., **Organisation**. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, Stuttgart <sup>6</sup>2007.
- VANDERHEIDEN, E., Qualitätsarbeit in der Kirche – Qualitätsarbeit im Bistum Trier, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999., 1-7.
- VELLGUTH, K., **Kirche und Fundraising**. Neue Wege zu einer zukunftsfähigen Kirchenfinanzierung, Freiburg i.Br. 2007.
- VELLGUTH, K., Zukunftsfähige Kirchenfinanzierung. Integriertes Fundraising, in: AnzSS 116 (7/2007), 48f.
- VERWEYEN, H., Gottes letztes Wort. Grundriss der Fundamentaltheologie, Regensburg <sup>4</sup>2002.
- VORGRIMLER, H., **Kommentar zum III. Kapitel** der Dogmatischen Konstitution über die Kirche (Art. 29), in: LThK.E 1, 256-259.
- WAGNER, CH.TH., **Arbeitsteilung und Kirche**. Kooperation von Priestern und Laien, in: Pastoralblatt 19 (1967), 374-379.
- WAGNER, R., **Missio und Marketing**. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Kirche und Marketing“ der Paulus-Akademie Zürich (03.09.2005), in: <http://www.paulus-akademie.ch/berichte/index.php> (10.07.2010).
- WALF, K., **Die katholische Kirche** – eine „societas perfecta“?, in: ThQ 157 (1977), 107-118.
- WALF, K., **Lakunen und Zweideutigkeiten** in der Ekklesiologie des II. Vatikanums, in: ALBERIGO, G./CONGAR, Y./POTTMAYER, H.J. (Hrsg.), Kirche im Wandel. Eine kritische Zwischenbilanz nach dem Zweiten Vatikanum, Düsseldorf 1982, 195-207.
- WALTER, P., Ursakrament, in: LThK<sup>3</sup> 10, 481f.
- WASSILOWSKY, G., **Universales Heilssakrament** Kirche. Karl Rahners Beitrag zur Ekklesiologie des II. Vatikanums (IThS 59), Innsbruck 2001.
- WEBER, M., Die protestantischen Sekten und der Geist des Kapitalismus, in: DERS., Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Tübingen <sup>5</sup>1963 (Erstauflage: 1922), 207-236.
- WEERTH, C./KLODT, H., Dienstleistungen, in: Gabler 1, 696.
- WEISER, A., Bischof. I. Neutestamentlich, in: LThK<sup>3</sup> 2, 481f.
- WEISER, A., Diakon. I. Im Neuen Testament, in: LThK<sup>3</sup> 3, 178f.
- WENZEL, K., Katholisch, in: LThK<sup>3</sup> 5, 1345f.
- WENZEL, K., **Kleine Geschichte** des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 2005.
- WERBICK, **Grundfragen** der Ekklesiologie, Freiburg i.Br. 2009.
- WERBICK, J., **Kirche**. Ein ekklesiologischer Entwurf für Studium und Praxis, Freiburg i.Br. 1994.
- WERBICK, J., Laie, in: LThK<sup>3</sup> 6, 589-584.



- WERBICK, J., Trinitätslehre, in: SCHNEIDER, TH. (Hrsg.), Handbuch der Dogmatik, Bd. 2, Düsseldorf 2000, 481-576.
- WEUTHEN, J., Rollenwechsel in der Pastoral. Entwicklungs- und Prozesssteuerungsaufgaben als zentrale Herausforderung für Seelsorger/innen, in: DESOY, V./LAMES, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 102-109.
- WIEDENHOFER, S., **Das katholische Kirchenverständnis**. Ein Lehrbuch der Ekklesiologie, Köln 1992.
- WIEDENHOFER, S., **Ekklesiologie**, in: SCHNEIDER, TH. (Hrsg.), Handbuch der Dogmatik, Bd. 2, Düsseldorf 2000, 47-154.
- WIEDENHOFER, S., **Theologie**. I. Begriffsgeschichte, in: LThK<sup>3</sup> 9, 1435f.
- WIEDENHOFER, S., Theologie. V. **Theologie im „Haus der Wissenschaften“**, in: LThK<sup>3</sup> 9, 1441-1444.
- WILLEMS, K., Das Mitarbeitergespräch im Bischöflichen Generalvikariat Trier und in diözesanen Einrichtungen – Leitfaden zur Durchführung, in: BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT TRIER/ABTEILUNG PERSONALFÖRDERUNG (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Kirche ... am Beispiel des Bistums Trier (CD-ROM), Trier 1999, Rubrik „Verwaltung“, 1-16.
- WITSCH, N., Ius divinum. II. Katholisch, in: LKStKR 2, 329-331.
- WITTE, J.L., Die Kirche, „sacramentum unitatis“ für die ganze Welt, in: BARAÚNA, G. (Hrsg.), De Ecclesia I. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, Freiburg i.Br. 1966, 420-452.
- WÖHE, G./DÖRING, U., Einführung in die Allgemeine **Betriebswirtschaftslehre**, München <sup>23</sup>2008.
- WOHLMUTH, J., Was ist Theologie? – Versuch einer ersten Umschreibung, in: DERS. (Hrsg.), Katholische Theologie heute. Eine Einführung in das Studium, Würzburg <sup>2</sup>1995, 33-43.
- WOLF, J., Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik, Wiesbaden <sup>2</sup>2005, 231-434.
- WOLLBOLD, A., **Grundvollzüge** oder dreifaches Amt? Auf der Suche nach einer praktikablen Einteilung der Pastoral, in: LS 57 (2006), 58-63.
- WOLLBOLD, A., Handbuch der Gemeindepastoral, Regensburg 2004.
- ZOCHE, H.-J., Die **Jesus AG**. Ein Unternehmensberater analysiert die älteste Firma der Welt, München 2000.
- ZOLLITSCH, R., Aufbruch im Umbruch. Referat auf der Dekanekonferenz der Erzdiözese Freiburg (1.10.2003), in: <http://www.erzbistum-freiburg.de/download/aufbruch-im-umbruch.pdf> (10.07.2010).
- ZULEHNER, P.M., **Aufbrechen oder Untergehen**. So geht Kirchenentwicklung: Das Beispiel des Passauer Pastoralplans, Ostfildern 2003.
- ZULEHNER, P.M., Pastoraltheologie, Düsseldorf 1989.
- ZULEHNER, P.M., Priester im Modernisierungs-Stress. **Forschungsbericht der Studie PRIESTER 2000**, Ostfildern 2001.
- ZULEHNER, P.M./HELLER, A., „ecclesia semper reformanda“. Dimensionen einer Theologie der Kirchenreform, in: DIES. (Hrsg.), Kirchenreform (AfkS Dossier 18), Graz 1998, 11-20.
- ZULEHNER, P.M./PATZELT, E., Samariter – Prophet – Levit. **Diakone im deutschsprachigen Raum**. Eine empirische Studie, Ostfildern 2003.
- ZULEHNER, P.M./RENNER, K., Ortsuche. **Umfrage unter Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten** im deutschsprachigen Raum, Ostfildern 2006.
- ZÜND, A., **Visitation und Controlling in der Kirche**. Führungshilfen des kirchlichen Managements (ReligionsRecht im Dialog 4), Berlin 2006.

Leitfragen zur Strategischen Planung	Freiburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1955)	Würzburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1956)	Notverordnung der Diözese Hildesheim (1959): „Pausenmonat September“
<b>Planende und ausführende Instanz(en)?</b>	<p><b>Planung:</b> Erzbischof von Freiburg, nach Beratung mit Dekanen des Erzbistums</p> <p><b>Ausführung:</b> „Seelsorger“ (i.S.v. „Priester“), beauftragte Laien, außerdem Laien in kirchlichen Vereinen</p>	<p><b>Planung:</b> Bischof von Würzburg (+ Vorbesprechung in Dechantenkonferenz)</p> <p><b>Ausführung:</b> „Seelsorger“ (i.S.v. „Priester“), beauftragte Laien, außerdem Laien in kirchlichen Vereinen</p>	<p><b>Planung:</b> Bischof von Hildesheim</p> <p><b>Ausführung:</b> „Seelsorgsklerus“</p>
<b>Ausgangspunkt und Ziel der Planung?</b>	<p><b>Ausgangspunkt:</b> (vgl. Vortrag von Generalvikars S. Hirt) Überlastung der Seelsorger, „fehlende Kräfte und Zunahme der Aufgaben“,</p> <p>„im Blick auf die bestehende Priesternot und die Zunahme der Pastoralisationsaufgaben“</p> <p>+ <b>Grundbedingung:</b> Pastoralisation als Wesen der Reichgottesarbeit bleibt unberührt („Die ordentliche Pastoralisation darf nicht geschmälert werden, wenn das Wesen der Reichgottesarbeit [...] erfüllt werden soll. Die ordentliche Seelsorge hat den Vorrang vor der außerordentlichen und die Gemeindeseelsorge vor der Individualseelsorge.“)</p>	<p><b>Ausgangspunkt:</b> Überlastung der Priester, zu große Arbeitslast</p>	<p><b>Ausgangspunkt:</b> „Der Mangel an Seelsorgsgeistlichen in Verbindung mit den ständig wachsenden Seelsorgsaufgaben hat eine Arbeitslast hervorgerufen, die den Gesundheitszustand des Klerus bedenklich zerrüttet hat. Für den Seelsorgsklerus gibt es keinen freien Sonntag, kein freies Wochenende, keine Fünf-Tage-Woche, sondern seit langem nur pausenlos sich folgende Werktage.“</p> <p>+ <b>erschwerend kommt hinzu:</b> Hitzeperiode im Sommer 1959: „[...] unerwartete körperliche und seelische Zusammenbrüche, frühzeitige Todesfälle sind leider die Folgen.“</p>

<b>Leitfragen zur Strategischen Planung</b>	<b>Freiburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1955)</b>	<b>Würzburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1956)</b>	<b>Notverordnung der Diözese Hildesheim (1959): „Pausenmonat September“</b>
<b>Ausgangspunkt und Ziel der Planung?</b>	<p><b>Ziel: Entlastung und Konzentration im pastoralen Amt</b></p> <p>„Seelsorgstätigkeit muss andererseits der Leistungsfähigkeit der Priester angepasst werden“</p>	<p><b>Ziel: „auf weite Sicht</b> durch Ordnung der priesterlichen Tätigkeiten, Heranziehung der Laien an ihren gottgegebenen Platz und Konzentration der SS auf das Wesentliche <b>die Wirksamkeit des Priesters erhöhen“</b></p> <p>Entlastung der überbeschäftigten SS von Routinearbeit und Terminkalender</p>	<p><b>Ziel:</b> „Es erscheint daher notwendig, eine Pause einzulegen, damit die Seelsorgsgeistlichen wieder einmal zur Ruhe kommen und neue Kraft schöpfen können.“</p> <p><b>** Versuch: gewünscht:</b>  <i>Bericht der SS am Monatsende über Durchführung der Verordnung, ob Wdh. gewünscht wird etc.</i></p>
<b>Art der Planung?</b>	<b>Mittelfristige operative Planung durch Maßnahmenplan</b>	<b>Mittelfristige operative Planung durch Maßnahmenplan</b>	<b>Kurzfristige operative Planung durch Maßnahmenplan</b> (bezogen auf einen konkreten Monat) in Kraft als 1-Jahresplan
<b>Betroffene kirchliche Ämter etc.?</b>	<p>„Priester“</p> <p>Laien können zu RU herangezogen werden (Voraussetzung: kanonische Sendung)</p> <p>„Laienkräfte“ zur Betreuung von Vereinen und Gruppen</p>	<p>„Priester“ und „Laien“</p> <p>„haupt- oder nebenamtliche kirchliche Lehrkräfte aus dem Laienstande“</p> <p>Laien als Helfer im Gottesdienst und Unterricht, besonders im Einzelunterricht, in Seelsorge, pfarrlicher Verwaltungsarbeit und Caritasarbeit</p>	„Seelsorgsklerus“

Leitfragen zur Strategischen Planung	Freiburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1955)	Würzburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1956)	Notverordnung der Diözese Hildesheim (1959): „Pausenmonat September“
<b>Lösungsstrategie(n)?</b>	<p><b>Vereinfachung der Seelsorge durch:</b></p> <p><b>Zahl der Gottesdienste</b>  <i>Orientierung der Pastoration muss vom Altar ausgehen (ZITAT DSyn Wü 1954)</i></p> <p>Einschränkung der Sonntagsgottesdienste nach Maßgabe des Fassungsvermögens der Kirchenräume, Wegfall von Gottesdiensten, die nur der bequemerer Erfüllung des Sonntagsgebotes dienen</p> <p>Beschränkung der Trinationsvollmacht auf Ausnahmefälle (aus Rücksicht auf Gesundheit und ehrfürchtige Zelebration); Trination nicht in Filialgottesdiensten</p> <p>Abendmessen in mittelgroßen Städten nur in einer Kirche, in Großstädten in 2-3 Kirchen</p> <p>(Thema) <b>Predigt und Religionsunterricht</b></p> <p>Predigt als grundsätzlicher Bestandteil jedes Sonntagsgottesdienstes, 1x monatl. Ausfallen möglich in den Früh- und Spätgottesdiensten, Predigtausfallen komplett möglich an 2-3 Sonntagen pro Jahr; gelegentlich kann an ihrer Stelle eine Ansprache oder ein Schreiben des Hl. Vaters verlesen werden.</p> <p>„Predigtferien“ im August oder September</p>	<p><b>Entlastung durch:</b></p> <p><b>Zahl der Gottesdienste</b></p> <p>Einschränkung der (Filial-)Gottesdienste  Einschränkung der Sonntagsgottesdienste in der Urlaubszeit nach Zahl</p> <p>Neu-Regelung der Binationsvollmachten (Maßstab: seelsorgerliches Bedürfnis), Bination an Werktagen aus Anlass von Trauungen oder Beerdigungen wird in Gemeinden unter 2000 Gläubigen nicht mehr gestattet</p> <p>Abendmessen nur nach sorgfältiger Prüfung gestattet, „sie dürfen der Entseelung des Sonntags oder Bequemlichkeit nicht Vorschub leisten“</p> <p>(Thema) <b>Predigt und Religionsunterricht</b></p> <p>Ausfall der Predigt an 2-3 Sonntagen</p>	<p><b>„Pausenmonat September“ (1959)</b>  <i>(als Ermächtigung, nicht Vorschrift)</i></p> <p>Wegfall sämtlicher Predigten und Ansprachen (Ausnahme: Ansprachen bei Trauungen und Beerdigungen)</p> <p>Verschiebung nichtzeitgebundenen Unterrichts (z.B. für Konvertiten, Brautleute etc.) auf den nächsten Monat</p> <p>Gestattung von Binationen und Trinationen nur in wirklich notwendigen Fällen</p> <p>Überlassung der Vereins- und Gruppentätigkeit an Laien</p> <p>Wegfall von Seelsorgshausbesuchen (Ausnahme: seelsorglich notwendige Krankenbesuche)</p> <p>Teilnahme an Konferenzen, Tagungen Kursen, Zeltlager etc. ist unerwünscht</p> <p>Reduzierung von Autofahrten auf das seelsorglich unbedingt notwendige Maß</p>

Leitfragen zur Strategischen Planung	Freiburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1955)	Würzburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1956)	Notverordnung der Diözese Hildesheim (1959): „Pausenmonat September“
<b>Lösungsstrategie(n)?</b>	<p><i>„Eine Einschränkung der religionsunterrichtlichen Tätigkeit ist nicht zulässig.“</i>  Pfarrer soll „tunlichst“ die oberen Klassen in den Volksschulen selbst unterrichten; Beicht- und Kommunionunterricht und in den Städten ca. 4. Klasse selbst unterrichten, um die Fühlung mit der Jugend zu behalten.</p> <p>Einsatz von Laien möglich für RU, sofern diese „nach Maßgabe ihrer Vorbildung und Eignung“ die kanonische Sendung erlangt haben (bestimmte Ausbildung ist hierfür nicht zwingend vorgeschrieben), (nur für Unterricht an höheren Schulen ist ein „abgeschlossenes theologisches Studium mit bestandenem Examen“ verlangt.</p> <p><b>Reduzierte Tätigkeit in Vereinen und Gruppen</b></p> <p>„Laienkräfte“ dürfen außerdem herangezogen werden „zur Betreuung von Vereinen und Gruppen,</p>	<p>Einschränkung des Religionsunterrichts von Priestern</p> <p>Maximal 18 Wochenstunden  Religionsunterricht für Seelsorgsgeistlichen, im 1. Dienstjahr maximal 14 Stunden</p> <p>An Volksschulen max. 6 Stunden RU durch Pfarrer, 8 durch Kurat, Kaplan max. 12 Stunden, übrige Stunden sollen durch haupt- oder nebenamtliche kirchliche Lehrkräfte aus Laienstand gegeben werden, wenn nicht Geistliche in der Nachbarschaft dafür zur Verfügung stehen.</p> <p><b>Reduzierte Tätigkeit in Vereinen und Gruppen</b></p> <p>Vereinfachung der Vereins- und Organisationsarbeit</p> <p>Organisationsarbeit und Vereinstätigkeit sollen v.a. der Schulung der Laien für die ihnen wesensgemäßen Aufgaben im Reich Gottes; Priester-Rolle dabei: Ausbildung und Weiterbildung der Führerschaft – möglichst auf überpfarrlicher Ebene</p>	

Leitfragen zur Strategischen Planung	Freiburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1955)	Würzburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1956)	Notverordnung der Diözese Hildesheim (1959): „Pausenmonat September“
<b>Lösungsstrategie(n)?</b>	<p>Thema) <b>Außerordentliche Seelsorge</b></p> <p>Organisation zur Betreuung der Naturstände oder für Spezialaufgaben „weithin notwendig oder doch zweckentsprechend und nützlich“. ABER: „nur die Vereine sollen Existenzrecht haben, die notwendig sind und für die Seelsorge wirklich ein Positivum bedeuten. Parallelorganisationen und Überschneidungen sollen nach Möglichkeit vermieden werden.“ , Überprüfung der Vereinsstrukturen daraufhin</p> <p>Die Zumutbarkeit der Arbeit für den Seelsorger hat den Vorrang „vor einzelnen, wenn auch wichtigen Zielen“. Vereinsarbeit soll den SS nicht mehr als 2 Tage pro Woche und nicht länger als bis 22.30 Uhr in Beschlag nehmen.</p> <p><b>Aufgaben für Laien</b></p> <p>Betreuung von Vereinen und Gruppen, <u>Überwachung</u> des Schülergottesdienstes, Einüben von Kirchenliedern, Vorbeten von Andachten, Halten von Vorträgen, Führen der Pfarrkartei, Fertigung von Statistiken, Hausbesuchen, Rechnungsführung, Kirchensteuererhebung, Büroarbeiten, Caritastätigkeit, und (nach vorheriger Genehmigung) zur Führung der Kirchenbücher</p>	<p>Ein Sonntag im Monat soll im Interesse der Familien und der Geistlichen von Vereinsveranstaltungen frei bleiben</p> <p>SS soll sich drei Abende wöchentlich von Vereinsarbeit freihalten</p> <p>Keine Verpflichtung zum regelmäßigen wöchentlichen Besuch aller Jugendgruppen</p> <p>SS soll sich hauptsächlich der Betreuung der Führungskräfte widmen und auch die SS an der nichtorganisierten Jugend nicht vernachlässigen</p> <p><b>Aufgaben für Laien</b></p> <p>Laien als Helfer im Gottesdienst und Unterricht, besonders im Einzelunterricht, in Seelsorge, Pfarrkarteiarbeit, Rechnungsführung, Kirchensteuererhebung, Statistik, Korrespondenz und Caritasarbeit</p>	

Leitfragen zur Strategischen Planung	Freiburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1955)	Würzburger Richtlinien zur Vereinfachung der Seelsorge (1956)	Notverordnung der Diözese Hildesheim (1959): „Pausenmonat September“
<b>Lösungsstrategie(n)?</b>	<p><b>Geistliches Leben der Priester, Urlaub</b></p> <p>Person des SS soll der Gefahr der Veräußerlichung, die in seiner Überbürdung liegt, durch genaue Einhaltung der Vorschriften der im CIC vorgeschriebenen täglichen oder regelmäßigen geistlichen Übungen vorbeugen</p> <p>Teilnahme an brüderlichen Zusammenkünften, halber Tag Erholung pro Woche, Arbeitstag soll 12 Stunden nicht überschreiten, Ferien bis zu 4 Wochen pro Jahr</p> <p><b>Verantwortung für Vermögensverwaltung</b></p> <p>Verantwortung für die kirchliche Vermögensverwaltung kann dem Pfarrer gesetzmäßig nicht abgenommen werden, aber Einrichtung von Bezirks-Rechnungsstellen, die einen Teil dieser Geschäfte überpfarrlich wahrnehmen können, beschleunigt.</p>	<p><b>Geistliches Leben der Priester, Urlaub</b></p> <p>Priester sollen die ihnen persönlich bleibende Zeit auf Pflege des geistlichen Lebens, der geistigen Fortbildung, priesterliche Geselligkeit und Gemeinschaft sowie Erholung verwenden</p> <p>Für Priester wöchentlich ein halber bis ein ganzer Tag frei, Ausnutzung des jährlichen Urlaubs, Überwindung von Vertretungsschwierigkeiten durch nachbarschaftliche Hilfe, Dekane tragen Verantwortung dafür, dass alle Geistlichen ihren Urlaub erhalten</p>	

Leitfragen zur Strategischen Planung	Kirchliche Raumplanung der Erzdiözese München-Freising (1972)	Planung im Bistum Würzburg (1971)
<p><b>Planende und ausführende Instanz(en)?</b></p>	<p><b>Planung:</b> (eigens eingerichtete) Raumplanungskommission des Erzbischöflichen Ordinariats (Zusammensetzung: auch mit Vertretern des Diözesanrats der Katholiken) (<i>niemand ist namentlich genannt!</i>)</p> <p><b>Ausführung:</b> (unter Berücksichtigung der Vorschläge, die von den örtlichen Stellen eingereicht wurden) S. 13: Neuordnung der Dekanate wird nunmehr, nachdem die Ergebnisse der staatlichen Gebietsreform vorliegen, in Angriff genommen ... ; + Planungsentwurf, alphabetisch nach Landkreisen geordnet</p> <p>„Seelsorger“ (i.S.v. „Priester“), beauftragte Laien, außerdem Laien in kirchlichen Vereinen</p> <p>** Besonderheit: Informationsbrief geht auch an staatliche/kommunale Stellen</p> <p>** Planung ist noch keine „endgültige Festlegung, sie ist offen für Änderungen und Ergänzungen, die sich aus sachlichen Gründen, wie der Siedlungsentwicklung, der gemeindlichen Gebietsreform, der Änderung von Schulsprengeln etc. ergeben können“ (vgl. Anschreiben), (auch S. 13)</p> <p>** im Voraus schon Dank für „eventuelle Stellungnahmen und Anregungen“</p>	<p><b>Planung:</b> (eigens eingerichtetes) Sozialteam Adelsried, in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen im Bistum</p> <p>(<i>Schwerpunkte: Raumordnung, Personalplanung, Arbeitsplanung</i>)</p> <p><b>Hinweis auf prozesshaftes Geschehen:</b> „Da es hier nicht um eine geheime Strategie, sondern um den zeit- und zukunftsorientierten Lebensvollzug des ganzen Bistums geht, wird es notwendig sein, nicht nur die Verantwortlichen auf Bistumsebene, sondern auch möglichst viele engagierte Priester und Laien in den Dekanaten und Pfarreien in den Planungsprozess einzubeziehen.“ „ausreichende Information über die Grundlage und Ziele einer solchen Planung“</p> <p>** „Jede Stellungnahme, jeder Hinweis, jede Kritik oder Ergänzung kann den Planungsprozess nur fördern und intensivieren. Deshalb werden wir für jedes Echo auf unsere Informationen dankbar sein.“ (S. 3)</p> <p><b>Ausführung:</b> Bistum Würzburg, Diözesanleitung?</p>



Leitfragen zur Strategischen Planung	Kirchliche Raumplanung der Erzdiözese München-Freising (1972)	Planung im Bistum Würzburg (1971)
<b>Ausgangspunkt und Ziel der Planung?</b>	<p>(= eigene Rubrik in der Broschüre: „Stand und Ziele“, S. 3)</p> <p><b>Ausgangspunkt:</b></p> <p>„erster und sehr entscheidender Grund [...] der zunehmende und empfindliche Mangel an Seelsorgern“ (S. 3)</p> <p>„wesentlicher Anstoß kommt von den höheren Ansprüchen der Gläubigen an die Dienste der Kirche, die eine Auffächerung der Dienste und eine Spezialisierung der Seelsorger notwendig machen, wobei heute manche Aufgaben von Laien übernommen werden können und müssen (+ Bsp.)“</p> <p>+ Auslastung der vielen Dienste erreichen (S. 4)</p> <p>Haushaltsslage: wachsende Lohn- und Gehaltskosten, Baupreise und wachsende Aufwendungen für die Sachkosten einer modernen Seelsorge (Veranstaltungen, Altentage, Jugendseelsorge, Büchereien etc.) (<i>kirchliche Infrastruktur</i>)</p> <p><b>Leitfrage: Welches ist die kleinste Gemeinschaft, auf der die Organisation der Diözese aufbaut?</b> (S. 5) (<i>beachtenswert: Terminologie!</i>)</p> <p><b>Ziel: ... (Vorschlag zur) Bildung von Pfarrverbänden</b></p> <p><b>Plan macht i.e.S. Vorschläge für die territoriale Einteilung</b></p> <p>„Gemeindeleben einer Kleinpfarrei (Basispfarrei) soll unbedingt erhalten werden, auch wenn ihr künftig kein eigener Pfarrer mehr vorsteht“ (S. 5); rechtliche Eigenständigkeit, aber evtl. Bildung</p>	<p><b>Ausgangspunkt:</b> schlechte Prognose der Priesterzahlen (betrachteter Zeitraum: 1970-1980),</p> <p>Priestermangel, fortschreitende Überalterung der Priester, hohe Überlastung (sehr viel Zahlen- und Datenmaterial)</p> <p>„Sicher ist die Personalknappheit nicht der einzige und vielleicht nicht einmal der entscheidendste Grund für eine Veränderung der Strukturen der Kirche und ihrer Lebens- und Arbeitsgewohnheiten. [...] Sicher ist aber die Personalfrage weithin die auslösende Ursache der Planungsabsicht.“ (S. 17)</p> <p><b>Ziel:</b> Weiterentwicklung und Anpassung der überkommenen Strukturen, Auffächerung des seelsorglichen Dienstes.</p> <p>„Dabei kann es nicht um die Suche nach einem Ersatz- oder Mini-Priester gehen. Vielmehr ist eine echte Funktionsteilung zwischen Priestern, Diakonen, nichtgeweihten Theologen und anderen haupt-, neben- und ehrenamtlichen Kräften Ziel der</p>

Leitfragen zur Strategischen Planung	Kirchliche Raumplanung der Erzdiözese München-Freising (1972)	Planung im Bistum Würzburg (1971)
	<p>von Gesamtkirchenverwaltungen; wichtig: Laien, die Verantwortung übernehmen, nicht nur für die materiellen Güter, sondern für das geistliche Leben dieser Kleingemeinde ...</p> <p>Zielgröße für Zusammenschluss von mehreren Kleingemeinden zu einer größeren Einheit: 3000-5000 Katholiken = Pfarrverband, Gemeindeleiter = Pfarrer</p> <p>Hauptort des Pfarrverbands (mit Sitz des Pfarrers): i.d.R. größter + verkehrsmäßig günstigster Ort</p> <p>(für Einzelpfarreien in Stadt und Markt mit richtiger Größe entfällt Zusammenschluss, aber Kommunikationsverbesserung gewünscht)</p> <p>Zusammenschluss von Pfarreien bzw. Pfarrverbänden zu Arbeitsgemeinschaften</p>	<p>Weiterentwicklung anzustreben. Nur auf diesem Weg kann eine weitgehende Befriedigung der immer differenzierter werdenden religiösen und kirchlichen Bedürfnisse unserer Gesellschaft erreicht werden. Die bisher praktizierte Einmann-Pastoral ist dazu weder heute noch in Zukunft in der Lage.“ (S. 17)</p>
Art der Planung?	Mittelfristige operative Planung durch Maßnahmenplan	Mittelfristige operative Planung durch Maßnahmenplan

Leitfragen zur Strategischen Planung	Kirchliche Raumplanung der Erzdiözese München-Freising (1972)	Planung im Bistum Würzburg (1971)
<b>Betroffene kirchliche Ämter etc.?</b>	<p>Pfarrer (Leiter der Pfarrei bzw. des Pfarrverbands)</p> <p>Aufgaben von Laien, z.B. Pastoralassistent, Ständiger Diakon, Katechet, Seelsorgshelfer, Sozialarbeiter, Pfarrsekretärin</p> <p>(„herkömmliche Einmannpfarrei“)</p> <p>„die zur Verfügung stehenden hauptamtlichen Kräfte, Pfarrer, Katechet, Sekretärin usw.</p> <p>* Begriff „Seelsorger“ nicht genau geklärt (Bezug auf Geistlich und/oder Laien)</p> <p>* weibl. Form in der Aufzählung nur bei Pfarrsekretärin</p> <p>Welche Laien können in einzelnen Orten für die Mitarbeit gewonnen werden? (S. 10)</p> <p>6. Schon jetzt geeignete Laien für die Übernahme besonderer Verantwortung gewinnen und in ihre Aufgaben einführen (Pfarrgemeinderat ...)</p>	<p>Priestern, Diakonen, nichtgeweihten Theologen und anderen haupt-, neben- und ehrenamtlichen Kräften</p> <p>ein nebenamtlicher Gemeindeleiter (in Basisgemeinde)</p> <p>(inhaltlich nicht eigens, nur in der Statistik mit angeführt: 43 Laientheologen im Bistum Würzburg (= Religionsphilologen), 8 hauptamtliche Laien-Religionslehrer in Berufsschulen</p> <p>„Ferner arbeiten im Bistum Würzburg 58 Seelsorgshelferinnen und 15 Laienkatecheten- bzw. -katechetinnen.“ (S. 23)</p> <p>(= Nachtrag zur Statistik!)</p>
<b>Lösungsstrategie(n)?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Schritt: vorliegende Veröffentlichung zur Information ... auch Informationsabende im Rahmen von Pfarrversammlungen etc.</li> <li>2. Diskussions- und Verbesserungsvorschläge etc. an Bistumsleitung</li> <li>3. Je einheitlicher die Meinung der Betroffenen eines</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auffächerung des seelsorglichen Dienstes</li> <li>- neue Strukturen und Arbeitsmethoden, da das heutige System auf einen umfassenden Seelsorger zugeschnitten ist und kaum den Raum für echt partnerschaftliche Mitarbeit und Mitverantwortung lässt: Inspiration für neue Arbeitsmethoden aus dem außerkirchlichen Bereich holen: „wie z.B. in der Wirtschaft, in der Wissenschaft oder im politischen Bereich heute mit Erfolg</li> </ul>

Leitfragen zur Strategischen Planung	Kirchliche Raumplanung der Erzdiözese München-Freising (1972)	Planung im Bistum Würzburg (1971)
	<p>Pfarrverbandes ist, desto sicherer und rascher kann die neue Raumordnung wirksam werden. (bei fehlender Abstimmung wird die Diözesanführung die beste Entscheidung treffen)</p> <p>4. Planung ist – auch nach dieser Festlegung in der vorliegenden Veröffentlichung – noch für Änderungen offen</p> <p>5. Mit Veröffentlichung der Broschüre soll engere Zusammenarbeit der betroffenen Pfarreien beginnen, Pfarrer eines geplanten Pfarrverbandes sollen sich regelmäßig treffen FRAGEN: Welche Laien können in einzelnen Orten für die Mitarbeit gewonnen werden? Was geschieht, wenn dieser oder jener Priester ausfällt und nicht mehr ersetzt wird? Welche Gottesdienstformen können schon jetzt mit den Gläubigen geübt werden?</p> <p>6. Schon jetzt geeignete Laien für die Übernahme besonderer Verantwortung gewinnen und in ihre Aufgaben einführen (Pfarrgemeinderat ...)</p> <p>7. Gottesdienst: Formen des <u>priesterlosen</u> Gottesdienstes entwickeln, bei denen sowohl Beauftragte für Wortgottesdienste als auch die Gemeinde nach entsprechender Anleitung gerne mitwirken werden (Diözesanleitung bietet Kurse für Beauftragte von Wortgottesdiensten und Kommunionsspendung)</p> <p>8. Soziale und caritative Aufgaben: Modelle für Gesprächsrunden und gesellige Zusammenkünfte entwickeln, Nachbarschaftsrunden, Familienkreise, Altentreffe etc.</p> <p>9. Sorge für die materiellen Güter: Vorsorge treffen für Betreuung und Verwaltung der Kirchengüter etc.</p> <p>10. Gesamtpfarrgemeinderat: Kontakt zum Pfarrverband herstellen</p>	<p>gearbeitet wird.“ (S. 18) = theoretische Phase des Sammelns, Vergleichens und Überdenkens</p> <p>- Auswertung der Erfahrungen und Ausprobieren konkreter Modelle in den Pfarreien</p> <p>- 3. Phase: abgewogener Stufenplan zur Umstrukturierung des ganzen Bistums; neue Basisstruktur:</p> <p><b>Pfarrverband I:</b></p> <p>Basisgemeinde (bis zu 2.000 Katholiken), mit gewähltem Gemeindegremium an der Spitze + ein nebenamtlicher Gemeindeleiter</p> <p>Kirchbezirk: (umfasst Gebiet der bisherigen Einzelpfarrei, die als Verwaltungs- und Arbeitseinheit erhalten bleibt) + Priester „der in der Kontaktpflege im Bereich der umliegenden Basisgemeinden und in der Bereitstellung der Verkündigung und des sakramentalen Dienstes für diese einen Schwerpunkt seiner Aufgaben sieht)</p> <p>Sonntagsgottesdienste in den großen Kirchen des Kirchbezirks, während der Priester werktags abwechselnd in den verschiedenen Basisgemeinden eine Messe feiert. Die Gestaltung der Sonntagsgottesdienste und aller anderen Aktivitäten des Kirchbezirks werden von der Basisgemeinde getragen.</p> <p>Pfarrverband: soll die bisherigen Pfarreien nach oben ergänzen, differenzierte Seelsorge ermöglichen, überflüssige Parallelaktivitäten vermeiden,</p> <p>verantwortliches Organ: Konferenz (SS des Bezirks + je ein Vertreter der Kirchenverwaltungen, sämtliche Gemeindeleiter, je 1 Gemeinderat), Konferenz wählt Leitungsteam (max. 5 Personen)</p> <p>Bildung von Sachausschüssen und Aktionskreisen zur Erarbeitung</p>

Leitfragen zur Strategischen Planung	Kirchliche Raumplanung der Erzdiözese München-Freising (1972)	Planung im Bistum Würzburg (1971)
	<p>...</p> <p>11. Schulungen der hauptamtlichen Kräfte für ihre neuen Aufgaben, v.a. dass Geistliche selbst in ihre neue Aufgabe als Leiter eines Pfarrverbandes hineinwachsen; Gleiches gilt für Mitarbeiter, wie Katecheten, Seelsorgshelferinnen, Verwaltungskräfte</p> <p>12. Stufenweise Verwirklichung der Pfarrverbände (über mehrere Jahre), ggf. schrittweiser Zusammenschluss Pfarrei auf Pfarrei ...</p> <p>13. alte Zuordnungen können z.T. und im Einzelfall noch länger Bestand haben</p> <p>14. Umpfarrung: erst nach bewährter Neueinteilung bzw. Aufteilung einer Pfarrei</p>	<p>von Aktionsprogrammen</p> <p>„Die bisherigen Pfarrer erhalten eine Gesamtjurisdiktion für das Gebiet des Pfarrverbandes. Dadurch wird eine echte Aufteilung der Arbeit nach sachlichen Gesichtspunkten und eine schwerpunktmäßige Spezialisierung der Seelsorger möglich.“ (S. 20)</p> <p>REGION: Regionalstellen in den bedeutenden soziokulturellen Schwerpunkten, die die Seelsorge in den umliegenden Dekanaten und Pfarreien bzw. Pfarrverbänden anregen und subsidiär unterstützen sollen: Pastoralplan differenzieren, territoriale Seelsorge subsidiär unterstützen, bestimmte Zielgruppen über Pfarrei hinaus ansprechen, Kirche und die Meinung ihrer Mitglieder in der Öffentlichkeit darzustellen</p> <p>- ständige Kontrolle dieses Prozesses notwendig!</p>